

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Zavedení věrnostního programu pro zákazníky firmy Pekárny a cukrárny Náchod, a. s.

The introduction of a loyalty plan for consumers of Pekárny a cukrárny Náchod, Inc.

DP – PE – KMG – 2008 – 21

JANA MARKOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D. - Katedra marketingu

Konzultant: ing. Milan Marek – ředitel marketingu a maloobchodu

Počet stran: 84

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 30.4.2008

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 30.4.2008

Podpis:

Poděkování:

Chtěla bych zde poděkovat vedoucí diplomové práce PhDr.Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za její cenné připomínky, rady a odborné vedení při vypracování diplomové práce. A dále zaměstnancům společnosti Pekárny a Cukrárny Náchod, a.s., za vstřícné jednání a poskytnutí informací.

Resumé

Diplomová práce se zabývá zavedením věrnostního programu. Diplomová práce byla zpracována ve spolupráci s firmou Pekárny a Cukrárny Náchod, a. s., která byla založena v roce 1992.

Diplomová práce obsahuje teoretickou část, po které následuje praktická část. V této práci se vychází jak z teoretických podkladů, tak i z vnitřních materiálů společnosti a osobních konzultací s jejím ředitelem marketingu a maloobchodu. Na závěr jsou uvedeny má hodnocení variant řešení a návrh implementace a alokace zdrojů.

Na základě zjištěných skutečností se diplomová práce snaží o nalezení vhodného věrnostního programu, který bude hájit zájmy vlastníků na jedné straně a na straně druhé dodržovat požadavky trhu.

Resume

This thesis is devoted to with implementation of a loyalty program. The thesis was written with the cooperation of Pekárny and Cukrárny Náchod, Inc., which was established in 1992.

The thesis contains theoretical part, followed by practical part. This thesis is based upon theoretical basis and from internal company materials and personal consultations with the company's marketing manager. The the last part of this thesis deals with my assessments of possible variants of the loyalty program, proposals of implementation and allocation of resources.

An endeavor is to find out a suitable loyalty program based on determined real world findings that will promote owner interests on one side, and observe the market requirements on the other side.

Klíčová slova

analýza firmy, BCG matice, PEST analýza, spotřebitelská soutěž, SWOT analýza, věrnostní program

Keywords:

analysis of company, BCG matrix, PEST analysis, consumer competition, SWOT analysis, loyalty program

Obsah:

1. Úvod.....	13
2. Teoretické základy řešení.....	15
2.1 Analýza firmy.....	15
2.1.1 Postup při strategické analýze vnějšího okolí firmy.....	15
2.1.1.1 Obecné okolí podniku (PEST analýza).....	16
2.1.1.2 Oborové okolí (Porterova analýza).....	18
2.1.1.3 Sektor zákazníků.....	21
2.1.1.4 Informační zdroje pro analýzu okolí.....	22
2.1.2 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy.....	23
2.1.3 Diagnóza síly a slabosti podniku – určení konkurenčních výhod podniku.....	24
2.2 Věrnostní program.....	26
2.2.1 Druhy věrnostního programu.....	28
2.2.1.1 Základní směry věrnostních programů.....	29
2.2.1.2 Zákaznické věrnostní programy	30
2.2.1.3 Distributorské věrnostní programy (trade loyalty programs).....	30
2.2.2 Přínosy a výhody věrnostního programu.....	31
2.2.3 Customer relationship management (CRM).....	32
2.2.4 Realizace s ohledem na zákazníka věrnostního programu.....	36
2.2.5 Realizace věrnostního programu.....	40
2.2.6 Benefity.....	41
2.2.7 Postupy předcházejí samotnému návrhu věrnostního projektu.....	42
2.2.8 Základní myšlenky věrnostního programu.....	44
3. Analýza současného stavu firmy.....	46
3.1 Představení firmy.....	46
3.2 Analýza obecného okolí podniku (PEST analýza).....	52
3.3 Analýza faktorů oborového okolí.....	54
3.4 Sektor zákazníků	57
3.5 Finanční analýza.....	57
3.6 SWOT analýza.....	58
3.7 Analýza portfolia – BCG matice.....	59
3.8 Věrnostní program.....	61
4. Návrh koncepce věrnostního programu pekařské firmy.....	63
4.1 Věrnostní program pro maloobchody společnosti „U Kubíčka“.....	63
4.1.1 Název věrnostního programu.....	64
4.1.2 Termín realizace věrnostního programu.....	64
4.1.3 Forma věrnostního programu.....	64
4.1.4 Forma lístku - Proč složenou kartičku?.....	65
4.1.5 Reklamní materiály k věrnostnímu programu.....	66
4.1.6 Kontrola fungování vydávání razítek.....	68
4.1.7 Skladba cen.....	69
4.1.8 Požadavky k zajištění provozování věrnostního programu.....	71
4.1.9 Předběžný finanční rozpočet	71
4.1.10 Pravidla věrnostního programu.....	72

4.2 Věrnostní program pro celou akciovou společnost.....	72
4.2.1 Struktura soutěže	73
4.2.2 Cílová skupina.....	73
4.2.3 Termín realizace věrnostního programu.....	74
4.2.4 Princip věrnostního programu pro celou ČR.....	74
4.2.5 Výhry a partneři hry.....	76
4.2.6 Podpora věrnostního programu.....	76
4.2.7 Předběžný finanční rozpočet	76
5. Hodnocení variant a alokace zdrojů.....	78
6. Závěr	80
6. Seznam literatury.....	82
7. Seznam příloh.....	84

Seznam zkratek:

a.s. (akciová společnost)

aj. (a jiné)

angl. (anglicky)

apod. (a podobně)

atd. (a tak dále)

BCG (Boston Consulting Group)

cca (celkově asi)

CRM (Customer relationship management)

č. (číslo)

ČR (Česká republika)

e-CRM (electronic - Customer relationship management)

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)

IČ (identifikační číslo)

ISO (international Organization for Standardization)

max. (maximální)

MO (maloobchod)

např. (například)

obr. (obrázek)

OR (obchodní rejstřík)

PC (personal computer)

PEST (Politické, ekonomické, sociální, technologické)

popř. (popřípadě)

POS (point of sale)

příp. (případně)

resp. (respektive)

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

tis. (tisíc)

tj. (to je)

tzn. (to znamená)

tzv. (tak zvaně)

www (world wide web)

1. Úvod

V této práci jsem se zaměřila na návrh věrnostního programu středně velké akciové společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, která podniká v pekařském a cukrářském oboru. Cílem bylo jednak analyzovat situaci uvnitř a vně společnosti a navrhnout, co nejlepší věrnostní program, který by odrážel zájmy vedení společnosti a slučoval je se současným stavem na daném českém trhu. V současné době je patrný jev zdražování pekařských a cukrářských výrobků, jednak je to důsledkem stále dražších vstupů do výroby (energie, mzdy, zvýšením daně z přidané hodnoty,...) a také postupné dorovnání cen s okolními státy Evropské unie. Díky těmto skutečnostem je pohlíženo na takoveto společnosti negativně a je vytvářen dojem, že se snaží maximalizovat svůj zisk na úkor svých zákazníků. V takové situaci nezbyvá nic jiného, než bojovat o každého zákazníka a to nejen snižováním své marže, kde je tato strategie v tomto oboru krátkozraká, neboť dlouhodobě je neudržitelná. Společnosti poté nemají na další investice, což vede postupně k úpadku a cena se zpět na danou úroveň zvyšuje jen obtížně. K přilákání a udržení svých zákazníků je tu plno jiných možností, mezi než patří právě zde navrhovaný věrnostní program.

Marketing začíná analýzou schopností společnosti v kontextu okolí a v neposlední řadě v dynamickém prostředí konkurence. Čím více společnost o zákazníkovi ví a čím blíže mu je, tím silnější bude její pozice v konkurenci. Bude-li se zákazníkovi neustále vyhovovat, společnost je schopná si jej udržet, aby se neohlížel po alternativních náhradách a to je také cílem této diplomové práce – naučit zákazníka opakovaným nákupům.

Marketingový mix je vzájemně se ovlivňující a provázaná koncepce a žádné z jeho čtyř "P" nemůže být ani zvažováno ani rozvíjeno izolovaně. Je také důležité, aby marketingový mix souhlasil s analýzou SWOT (marketingové vstupy) a aby jednotlivé strategie a taktiky byly ve správném vztahu k jasně definovaným cílům, které vycházejí ze zásadního firemního záměru. Strategii k vytvoření věrnostního programu je nutné

kvantifikovat, aby bylo zjištěno, zda je dostatek peněz, času a zdrojů k jejich úspěšnému zavedení.

A protože svět se nejen kolem nás stále více mění, je třeba přijaté strategie neustále přehodnocovat. Jejich základem by vždy měla být vize určovaná zákazníkem. Chybný rozpočet může (obzvlášť u plánování toku hotovosti věrnostního programu) ohrozit nejen navrženou strategii, ale dokonce i společnost samotnou.

Odměňování nezávisí na intenzitě snažení, ale pouze na výsledcích. Z toho vyplývá, že bude usilováno o takový věrnostní program pro společnost, který bude vycházet ze všech dobře zváženích kritérií, s co největším přínosem a nejmenší „dřinou“.

2. Teoretické základy řešení

V této kapitole jsou uvedeny veškeré teoretické poznatky, které jsem čerpala z literárních zdrojů. Je zde uvedena kompletní teorie potřebná k praktické části mé diplomové práce. A to především postupy analýz společnosti, které budou použity v první části praktické části a jejichž výstupy mohou pomoci při rozhodování o správné strategii věrnostního programu, jehož základy jsou popsány v druhé polovině teoretické části práce.

2.1 Analýza firmy

Před každým důležitým krokem, v jakékoliv oblasti, je pro společnost nezbytné zjistit současnou situaci společnosti i vnějšího okolí. Žádný projekt či plán nelze bez těchto informací realizovat. Ze skutečností, které jsou analýzou zjištěny, je pak možné vyvozovat další kroky a závěry.

2.1.1 Postup při strategické analýze vnějšího okolí firmy

Podnikatelské prostředí v němž se firma nachází zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně firmě vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby její existence. Proto je nutno okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Analýza okolí je proces, pomocí kterého manažeri monitorují okolí firmy tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza firemního okolí by měla být uskutečňována v těchto třech základních navazujících krocích:

1. Analýza současné strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí za niž byla zformulována. V této fázi se také zjišťuje jak je naplňována současná strategie.
2. Identifikace současného stavu a předpovědi vývoje okolí, která hledá odpověď

na otázku: Jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí a je možno v budoucnu předpokládat výrazné změny?

3. Ocenění významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb. I zde jsou otázky: Jsou potřebné změny ve stávajících strategických cílech a zda tyto změny budou redukovat identifikované strategické mezery?

Mezi faktory činitelů okolí které významně ovlivňují strategickou pozici mnoha našich i zahraničních podniků patří:

- Politické změny,
- Ekonomické faktory,
- Nové výrobky a technologie,
- Změny životního stylu,
- Vliv nátlakových skupin a odborů,
- Globální změny životního prostředí,
- Globální vyčerpání přírodních zdrojů. [1]

2.1.1.1 Obecné okolí podniku (PEST analýza)

Tato analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí lze předpokládat. [1]

Je založena na zkoumání čtyř oblastí:

P = politická oblast

E = ekonomická oblast

S = sociální oblast

T = technologická oblast

„Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání

a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech“.¹

Politický a legislativní sektor

To, jak silně mohou fungování ekonomiky ovlivňovat aktivity vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu ekonomiky, se může u nás velmi dobře pozorovat právě v současné době. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Neméně významnou funkci státu, nutno připustit, že u nás velmi diskutovanou a diskutabilní, představuje definování a realizace tzv. hospodářské politiky státu, mající například podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technologického rozvoje. Stát je rovněž spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho zodpovědnosti za školskou, zdravotnickou a sociální oblast. [1]

Ekonomické faktory

Situace podniku je silně ovlivňována současným i budoucím stavem ekonomiky. Stádiem hospodářského cyklu, tj. zda-li ekonomika popřípadě její odvětví či trh je ve stádiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury. Mírou inflace popřípadě deflace. Situací na kapitálovém trhu. Politickou situací a hospodářskou situací vlády. Monetární politikou státu týkající se nabídky peněz, úrokových sazeb, vývoj kurzu k jiným měnám atd. Fiskální politikou, která zahrnuje daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje atd. Stavem platební bilance státu, deficitem zahraničního obchodu, mírou zadlužení. [1]

Sociální faktory

Pokud se týče sociálních faktorů, lze říci, že v této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory:

- Společenskopolitický systém a klima ve společnosti
- Hodnotové stupnice a postoje lidí, jakožto konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů
- Životní styl a životní úroveň
- Kvalifikovaná struktura populace

¹ KOŠŤAN, P., ŠULER, O. Firemní strategie : plánování realizace. Praha Computer Press, 2002. str 38
ISBN 80-7226-657-8

- Zdravotní stav a struktura populace [1]

Technologický sektor

Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože například v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie a do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny a zda jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v té míře, aby byla zaručena návratnost vložených prostředků. [2]

2.1.1.2 Oborové okolí (Porterova analýza)

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Podniky uspokojují zákazníky určitými výrobky a službami, až na výjimky (monopoly, oligopoly, monopolističtí konkurenti) a jsou více či méně závislé na určité skupině dodavatelů. Velmi užitečným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův model pěti faktorů konkurenčního prostředí.

1. Vyjednávající silou zákazníků,
2. Vyjednávající silou dodavatelů,
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů,
4. Hrozbou substitutů,
5. Rivalitou firem působících na daném trhu.[3]

Obecně lze říci, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

- Je velkým (především z hlediska jeho poptávky), případně významným zákazníkem (například osobnost společenského života, firma s dlouhou tradicí a dobrým image).
- Zákazník může celkem snadno přejít ke konkurenci. V ekonomické terminologii se v tomto případě hovoří o tom, že takový zákazník má malé náklady přestupu (angl. switching costs).
- Zákazník má k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce

a poptávce).

- Zákazník by mohl případně uskutečnit tzv. zpětnou integraci (angl. backward integration), tj. že by si dotyčné zboží mohl v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začít vyrábět sám.
- V daném případě existují snadno dostupné substituty.
- Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny, tj. v ekonomické terminologii - dané zboží má vysokou cenovou pružnost poptávky.

Vyjednávací síla dodavatelů (jejich pozice) může být v pojetí Porterova modelu vysoká zejména v následujících situacích:

- Je-li dodavatel na daném trhu velkým (především z hlediska jeho nabídky), případně významným dodavatelem (například firma s dlouho tradicí a dobrým image) a na daném trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů. Síla dodavatele zvyšovat cenu a tím zmenšovat užitek kupujícího je také závislá na tom, jak je dodavatel vzdálen volné konkurenci (v ekonomické terminologii dokonale konkurenčnímu trhu). Čím více je vzdálen, tím více je monopolista a tím má větší sílu.
- Jestliže nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem.
- Zboží, které společnost poptává je vysoce diferencované (např. jedná-li se o zboží se speciálními vlastnostmi, které nemohou konkurenti zajistit; kvalita zboží pro zákazníka garantovaná dodavatelem je pro zákazníka významná; zákazník dosti silně vnímá rozdíly mezi zbožím daného dodavatele a jeho konkurentů) a v důsledku toho nemůže zákazník snadno přejít ke konkurenci. V ekonomické terminologii se v tomto případě hovoří o tom, že takový zákazník má velké náklady přestupu.
- Společnost nemá k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce).
- Společnost by mohla jen těžce uskutečnit tzv. zpětnou integraci (angl. Backward integration), tj. že by si dané zboží mohla v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začít vyrábět sama. Na druhé straně existuje možnost tzv. dopředné integrace (angl. forward integration), tj. že by případně dodavatel mohl začít

podnikat v oboru odběratele.

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- Fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké.
- V daném odvětví jsou nákladové poměry takové, že existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby (angl. economies of scale). Jinak řečeno, začínající firma s malým objemem výroby vyrábí příliš draze ve srovnání s již existujícími většími konkurenty.
- Již existující firmy mají významné nákladové výhody (angl. cost advantage) v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu (angl. learning či experience curve), přístupem k existujícím zdrojům či k technologickému know-how.
- Výrobky jsou vysoce diferenciované, tj. k jejich výrobě je např. nutné know how, vybudování distribučních kanálů je náročné atd.

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty a dále tehdy, jsou-li splněny některé z některé následujících podmínek:

- Firmy nabízejí substituty vyráběné s vyššími náklady.
- Firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku.
- Náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké.
- Konkurence v odvětví výroby substitutů je vysoká.
- Cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty je pro spotřebitele lákavá.

Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek:

- Jedná se o velmi málo rostoucí trh. Potom se firmy mohou snažit udržet svoji pozici na trhu za každou cenu, jak cenovou tak necenovou konkurencí.
- Jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví.
- V odvětví působí velký počet konkurentů.

- Vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity.
- V odvětví existuje opakující se anebo chronický nadbytek výrobních kapacit.
- Ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii příležitostí.

Rivalita v oboru se stává více nestálou, vrtkavou, jakmile se podniky v oboru více diferencují ve strategických a personálních přístupech. [2]

Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí a jeho strategickou situací jako celku. Z důvodu potřeby strukturovaného přístupu ke strategické analýze oboru jsou zde následně popsány tři sektory oborového okolí firmy – zákazníci, dodavatelé a konkurenti.

2.1.1.3 Sektor zákazníků

Pracovníci marketingu se musí v první řadě zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Stejně tak je musí zajímat, kdo může být jejich potencionálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by jejich zákazníky mohly vést ke změnám požadavků a chování. Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit především na následující aspekty a faktory:

Demografické faktory

S populací jsou spojeny tři základní faktory, které ovlivňují trhy a které jsou označovány jako primární poptávkové faktory:

- změna v populaci,
- posuny ve věku v populaci,
- rozložení příjmů v populaci.

Geografické faktory

Zde je třeba brát především v úvahu okolnost, kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost může mít značný vliv na umístění podniků, příp. jejich jednotek a na strukturu distribučních systémů, protože umístění zákazníků často silně ovlivňuje tržby a náklady podniku. Významná je tato skutečnost zejména v sektoru obchodu. Každý kdo plánuje otevření nové obchodní jednotky, ať už velké (např. supermarket) nebo pouze malého obchodu, musí hned na počátku přemýšlet o tom, zda budou jeho obchod zákazníci navštěvovat, zda samotná doprava do místa pro ně nebude příliš komplikovaná a nákladná. V současnosti, kdy se většina populace odklání od používání veřejné hromadné dopravy a přechází na vlastní dopravu osobními auty se stále významnějším stává aspekt pohodlného, bezpečného a levného zaparkování. Je samozřejmě rovněž nutno myslet i na dopravu zaměstnanců. [4]

Při identifikaci kupujících se používají tři kritéria, zda-li se jedná o:

- konečné spotřebitele,
- velkoobchody a maloobchody,
- instituce a organizace.

Pro každou skupinu musí být vytvořený jiný marketingový přístup.

2.1.1.4 Informační zdroje pro analýzu okolí

Strategické řízení ovlivňuje úspěšnost firmy daleko více, ať už v negativním, či v pozitivním smyslu, než taktické a operativní řízení. Porovná-li se naproti tomu množství podpory rozhodování pomocí informačních technologií a systémů v jednotlivých úrovních řízení, dojde se ke zcela opačné proporci. Nejsnadnější je počítačová podpora rozhodování v operativní a v taktické úrovni a nejobtížnější v úrovni strategické. Z toho lze odvodit ne příliš povzbuzující závěr, že počítačové uplatňované v řízení podporují, bohužel, především ta rozhodování, která nejsou z hlediska dopadů na fungování organizace příliš významná. V souladu s tím lze tvrdit, že pro strategická

rozhodování v reálných situacích v mnoha případech není dostatek potřebných informací k dispozici. Strategická rozhodování potom nemohou být optimální. [5]

Jednou z častých chyb je to, že strategické analýzy jsou příliš zaměřovány na "status quo", tj. na současnou výchozí situaci. Při strategické analýze by však mělo jít vždy především o to, identifikovat významnější dynamické jevy a procesy změn, jejichž působení sice v současnosti nemusí být významné, ale které budou určovat situaci firmy v budoucnosti. V zásadě lze zdroje firemních strategických informací klasifikovat následujícím způsobem: [6]

1. Verbální informace,
2. Písemné, veřejně dostupné informace,
3. Internet,
4. Průmyslová špionáž,
5. Strategické studie, průzkumy a prognózy,
6. Strategické informační systémy,
7. Speciální databázové systémy strategických informací.

Zdroje strategických informací jsou vzhledem k povaze problému především externí a za významné je většinou nutno považovat i neformální zdroje informací.

2.1.2 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Strategie směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím. Strategie musí reagovat jak na podmínky dané odvětvím, tak vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury.

„Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit, inventuru či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout jeho vývoj do budoucna“.²

² SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. Praha : C. H. Beck, 2000. str 61. ISBN 80-7179-422-8.

Analýza a diagnóza okolí je kritickou částí procesu strategického řízení. Jestliže je okolí ignorováno, proces strategického řízení nemůže být efektivní.

Každý podnik má určité slabé a silné stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně však má tendenci k pomalejším změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. Aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory:

- faktory vědeckotechnického rozvoje
- marketingově a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů ,
- faktory finanční a rozpočtové. [7]

Tyto faktory budou v této diplomové práci jen krátce zmíněny, proto nebudu uvádět podrobnější popis.

2.1.3 Diagnóza síly a slabosti podniku – určení konkurenčních výhod podniku

Diagnóza síly a slabosti podniku úzce souvisí s analýzou jeho okolí. Pracovníci marketingu v této fázi musí odhadnout a ocenit silné a slabé stránky podniku, určit jeho hlavní konkurenční výhody. Silné a slabé stránky podniku musí být neustále konfrontovány s realitou, s konkrétními příležitostmi a hrozbami okolí, které se v čase vyvíjejí a mění.

Techniky diagnózy síly, konkurenčních výhod a slabostí podniku

a) Analýza Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (dále jen SWOT analýza)

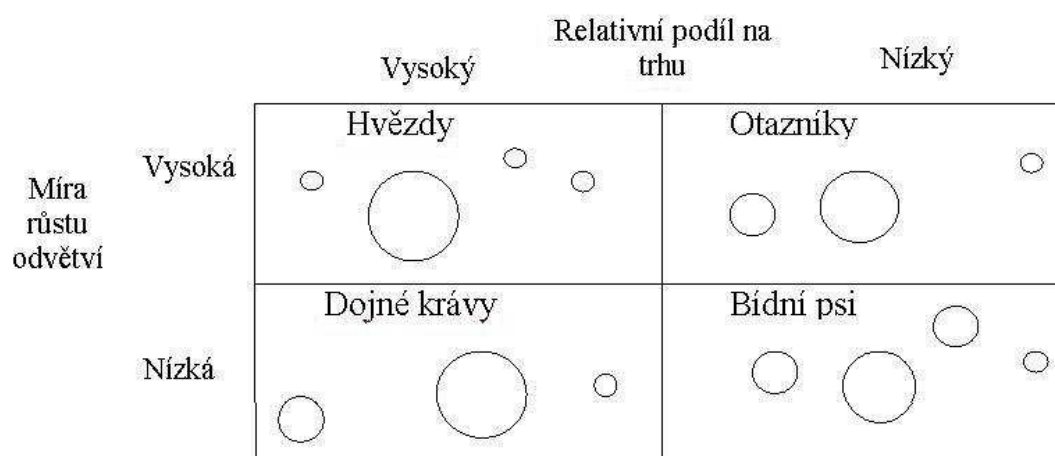
Nejdůležitější technikou, která se v této oblasti využívá je SWOT analýza. Pracovníci marketingu při ní identifikují klíčové faktory, které pro podnik představují silné a slabé

stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tato technika umožňuje velmi přehledně charakterizovat všechny klíčové faktory, které ovlivňují strategickou pozici firmy. [8]

b) Boston Consulting Group matrix (dále jen BCG matice)

Tato matice uvažuje dvě základní kritéria: růst trhu a relativní podíl na daném trhu. Matice se skládá ze čtyř polí, dojné krávy, hvězdy, otazníků (problémových dětí) a psů. Zakreslením všech produktů do této matice, kde velikost kroužků odpovídá objemu produkce daného výrobku, je podrobný přehled jakou zaujímají pozici a co z toho vyplývá pro podnik.

Obrázek č.1



Zdroj: vlastní zpracování³

Výhodou této matice je jednoduchý postup a pomůcka pro rozhodovací proces, do jaké oblasti investovat, do jaké ne.

Nevýhodou je to, že neposkytuje informace o časovém hledisku a nepodává informace o úrovni a kvalitě managementu. Pro zpracování v čase je potřeba vytvořit

³ Blažková M.: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Praha: Grada publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3

matici v každém období a porovnat je.

2.2 Věrnostní program

Věrnostní program je tedy ucelený marketingový nástroj, který umožňuje firmě identifikovat a odměnit nejlepší zákazníky. Ti na oplátku utrací u dané firmy větší podíl svých výdajů v dané kategorii zboží a mají menší sklon přejít ke konkurenci - jejich hodnota (neboli zisk) pro firmu roste. Věrnostní program je efektivní odpovědí na sílící konkurenci, snižující se bariéry pro přechod zákazníků od jedné firmy ke druhé a rostoucí tlak na snižování cen.

Marketingoví experti již dávno došli ke zjištění, že všichni zákazníci si nejsou rovni. Většinou 80% obratu firmy je zpravidla tvořeno méně než 20% zákazníky.[9] Žádná firma si proto nemůže dovolit přistupovat ke všem zákazníkům stejně. Věrnostní programy umožňují identifikovat a oslovit každého zákazníka či segment zákazníků s rozdílným druhem odměn a výhod. Motivují tak zákazníky k setrvání u firmy a k růstu obchodů.

Pravidla věrnostního programu, návazné promoakce a členské výhody nabízí navíc výbornou příležitost pro formování nákupních zvyklostí jednotlivých zákaznických segmentů. Např. zdvojnásobení věrnostních bodů, které jsou za nákupy vydávány v pondělí, mohou pomoci s odstraněním výkyvů v poptávce, podmínka alespoň jednoho nákupu týdně/měsíčně pro zařazení do slosování o cenu motivuje zákazníky k častějším nákupům.

Zákaznický věrnostní program podporuje šetření odměn (věrnostních bodů) v čase, a odměňuje tak zákazníky za dlouhodobou volbu firmy. Navíc jako komplexní soubor pobídek a odměn zajistí trvalou exkluzivní pozici ve vztahu k zákazníkům. Za pomoci pečlivě vybraných odměn a zákaznických výhod se razantně může zvýšit hodnota produktů v očích zákazníků. Jednotlivé odměny a výhody mají kromě finančního i emocionální rozměr, který zvyšuje jejich vnímanou hodnotu zákazníkem. Rodinná návštěva kina

má pro zákazníky určitě vyšší hodnotu než je pouhá cena vstupenek. Odpoutá se tak pozornost od ceny jako jediného měřítka pro srovnání s konkurencí a upevňuje se vztah se zákazníky. [10]

V rámci věrnostního programu se navíc shromažďují velmi cenné informace o nákupním chování jednotlivých zákazníků či odběratelů, které pomáhají k efektivnímu řízení firmy. Využití dat z informačního systému věrnostního programu tak dává základ analýze portfolia zákazníků, marketingové strategii nového produktu, motivaci obchodních zástupců nebo řízení sortimentu.

Standardní nástroje jako reklama a preferenční slevy, které jsou dnes využívány pro udržení zákazníků, mají většinou krátkodobý charakter a jsou v dnešním konkurenčním prostředí lehce kopírovatelné. V celkovém efektu spíše pobízí zákazníky k přechodu od firmy k firmě. Otázka loajality v českém retailu je velký problémem. S nadsázkou lze říci, že slovo loajalita snad ani není na místě. Ze strany zákazníků se spíše jedná o nevěru.[11]

Věrnostní programy by se tedy měly řídit určitými pravidly, které zákazníka budou motivovat k věrnosti. Hlavním požadavkem na takovéto programy je jejich jednoduchost a atraktivita. Jednoduchost proto, aby se zákazník v programu vyznal, pochopil jeho fungování a snadno se v něm orientoval. Ne každý zákazník má vysokoškolské vzdělání, ne každý má analytické myšlení a rozhodně ne každý si libuje ve složitých výpočtech pro určení odměny.

Atraktivita je zase důležitá kvůli tomu, aby to, co programem zákazník získal, mělo nejen relativně vysokou či alespoň přiměřenou hodnotu (ať už finanční nebo jinou), ale také, aby bylo zboží pro zákazníka dostatečně zajímavé. Jinými slovy, aby zákazník měl zájem a chuť dárek v rámci věrnostního programu získat.[12]

2.2.1 Druhy věrnostního programu

Věrnostních programů je celá řada, záleží jen na kreativitě firmy a množství prostředků, které chce do programu investovat. Principem věrnostního programu bývá většinou sbírání bodů prostřednictvím určitých aktivit, jako např. za platbu bankovní kartou u obchodníka, za nákup v konkrétním obchodě v určité výši atd. Za tyto body pak následně zákazník obdrží předem stanovený dárek, popř. má možnost vybrat si z určitého seznamu věrnostního programu. A právě tyto dárky a pozornosti mají být motivací pro to, aby se zákazník vrátil a znovu nakoupil v daném obchodě.

S jiným typem programu je možné se setkat u obchodníků, kteří své zákazníky neznají osobně a kteří právě pomocí věrnostního programu mají možnost se o svých zákaznících dozvědět více. Zákazník pak sbírá např. čárové kódy z obalů určitých výrobků, např. čokoládových tyčinek nebo vitamínových doplňků (např. Společnost Walmark), Zasláním na uvedenou adresu se pak stává většinou jakýmsi členem klubu. Za své úsilí při sbírání a posílání pak obdrží dárek. Firma tak má možnost posléze zákazníka kontaktovat s již konkrétní a třeba i lépe mířenou firemní nabídkou, neboť poměrně snadno a legálně získá na něj kontakt. Další firmy z jiných oborů zase nabízejí např. rovnou slevu v určité výši při dalším nákupu jejich výrobků nebo služeb.

Poměrně oblíbenou a ne příliš finančně náročnou metodou, jak si udržet zákazníka, je motivace věrných zákazníků k tomu, aby doporučili obchod i svým známým, potencionálním a hlavně věrným zákazníkům. Jde o to, že zákazník při své objednávce dostane vygenerovaný kód. Pokud doporučí obchod svému známému, který si pak skutečně z daného obchodu něco objedná a do své objednávky doplní tento vygenerovaný kód, získá poměrně slušnou slevu již při svém prvním nákupu.

S dalšími možnostmi věrnostních programů se lze setkat např. v nejrůznějších sportovních centrech, která prostřednictvím permanentek (která jsou de facto určena právě pro věrné zákazníky), nabízí např. zdarma jeden nebo více vstupů v závislosti na délce platnosti zakoupené permanentky. Se stejným systémem se lze setkat i u kin, kdy si

zákazník koupí např. devět vstupenek a desátou má zdarma atd.

Podle charakteru výhody se dělí věrnostní programy na:

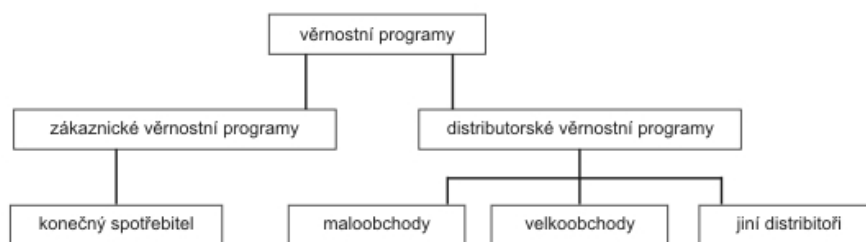
- Dárkové věrnostní programy – dárky zdarma a vzorky zdarma
- Bodové věrnostní programy - zákazníci sbírají body na své věrnostní účty a následně za ně získávají dárky, odměny, služby z katalogu odměn dle vlastního výběru.
- Slevové věrnostní programy – sleva na další nákup, zvýhodněné nabídka, poukázky na odběr zboží v určité ceně, produkty za snížené ceny, prémie
- Rabatové věrnostní programy – sleva za odběr zboží v určité hodnotě
- Kombinované věrnostní programy – Spotřebitel obdrží věrnostní kartu, která ho zařadí do věrnostního klubu. Na této kartě jsou body shromažďovány. Spotřebitel si tak může vybrat zda si za uspořené body vezme dárek, vyčerpá slevu, nebo body použije k dalšímu nákupu. [13]

2.2.1.1 Základní směry věrnostních programů

Věrnostní programy jsou směřovány dvěma základními směry:

- a) na zákazníka - Zákaznické věrnostní programy (*consumer loyalty programs*)
- b) na obchodníka - Distributorské věrnostní programy (*trade loyalty programs*)

Obrázek č. 2



zdroj: www.vladimirmatula.zjihlavy.cz

2.2.1.2 Zákaznické věrnostní programy

Zákaznické věrnostní programy jsou marketingové nástroje, zaměřené na dlouhodobou podporu prodeje a motivaci cílové skupiny zákazníků. Zapojením do těchto programů zákazník získá možnost čerpat určité výhody ve formě dárku, slevy, snížené ceny apod. Vše za předpokladu dlouhodobé spotřeby daného výrobku či služby.

Zákaznické věrnostní systémy se dělí do dvou základních skupin:

- Zákaznické věrnostní kluby – Zákazník po registraci obdrží zákaznickou kartu (identifikátor členství). Nákupem zboží v obchodu či řetězci dodavatele získá zákazník „body“. Tyto body pak může směnit za různé výhody (např. slevu za určitý objem nákupu, drobné dárky, a vzorky smluvních partnerů).
- Sdružené řetězce (dvojí cesta) - Více nekonkurenčních, maloobchodních řetězců se zapojí do jednoho věrnostního systému.

Zákaznické věrnostní kluby jsou osvědčený prostředek dlouhodobého budování loyality zákazníků. Prostřednictvím klubu lze udržovat trvalý dialog se zákazníky a tak se pružně přizpůsobovat jejich potřebám.

2.2.1.3 Distributorské věrnostní programy (trade loyalty programs)

Cílem těchto věrnostních programů je kromě zvýšení prestiže a hodnoty značky, nebo popularity výrobku ze strany obchodníků, vybudovat také jejich věrnost ke značce a položit základy jejich zájmu o práci s výrobky. Jedná o aktivní přístup velkoobchodníků a maloobchodníků k participaci (účasti) na obchodních a marketingových aktivitách dané obchodní společnosti.

Obrázek č.3



zdroj: www.vladimirmatula.zjihlavy.cz

2.2.2 Přínosy a výhody věrnostního programu

Přínosy věrnostních programů pro firmu:

- Posílí se dobré vztahy se stávajícími zákazníky.
- Vybuduje se důvěra a trvalé obchodní vztahy s odběrateli.
- Získávají se noví zákazníci, kteří jinak nejeví o produkty či služby zájem.
- Zvyšuje se spotřebitelova motivace k nákupu a tím se podpoří prodej produktů.
- Upevňuje se pozice na trhu.
- Získává se konkurenční výhoda.
- Výrobky či služby získají přidanou hodnotu, která je pro jejich prosazení stále důležitější.
- Snadněji se dosahuje doporučení.
- Personalizované nabídky v rámci marketingových programů jsou dnes mnohem účinnější než klasická reklama.
- Dávají možnost vybudovat ucelený přehled o zákaznických prostřednictvím dat, které od zákazníků v rámci programu získáme – možnost vybudovat kvalitní CRM.

Výhody věrnostních programů pro zákazníky:

- Zákazníci získají pocit, že je o ně skutečně pečováno a že je o ně zájem.

- Získají výraznou nadhodnotu ke koupeným službám či výrobkům.
- Stane se pro ně ctí doporučovat služby firmy, protože tím pomohou svým známým.

Nevýhody věrnostního programu:

- časová a personální náročnost
- potřeba profesionálního teamu
- vysoké náklady u špatně naplánovaného a vytvořeného věrnostního programu
- nelze aplikovat na všechny segmenty trhu (pohřební ústav – lidé by byly pohoršeny např. peramentkami do krematoria). [14]

2.2.3 Customer relationship managment (CRM)

Definice CRM a principy fungování

Budování vztahu se zákazníkem nemusí vždy znamenat sbírání bodů a jejich následné čerpání na různé odměny či benefity. Podporu v dosahování prodejních výsledků je možné realizovat i prostřednictvím aktivního řízení vztahů se zákazníky tedy interaktivní komunikací s vybranou cílovou skupinou - členové programu jsou součástí jisté komunity, která pravidelně získává a současně si mezi sebou mění extra informace, zkušenosti a poznatky. Nepřímo si tedy vytváří preference k produktům či službám společnosti. Systém interaktivní komunikace využívá velmi podrobné segmentace a realizuje se prostřednictvím interaktivních komunikačních nástrojů cíleně zaměřených na vybrané segmenty zákazníků - newsletter, interaktivní průzkumy, sms komunikace, personalizované internetové stránky.

V souvislosti s CRM je velmi důležité si uvědomit, že se zdaleka nejedná jen o nějaký konkrétní software. Přestože je tato falešná představa poměrně široce rozšířena, není pravdivá. Řízení vztahů se zákazníky je spíše filosofie či strategie a konkrétní aplikace vlastně představují jen jakési prostředníky a nástroje, které mohou mnohé usnadnit a umožnit, ale zdaleka ne vše vyřešit. Teprve tehdy, až zájemce o technologie

CRM pochopí, že základem je skutečně komplexní přístup k zákazníkovi, dokáží systémy CRM skutečně uživatelům pomoci. Neuvědomování si podstaty CRM navíc způsobuje, že více než polovina všech implementací systémů CRM je neúspěšných a prakticky nepoužívaných.

Jak již z významu zkratky CRM vyplývá, jsou hlavním cílem dobré vztahy se zákazníky. Mezi hlavní oblasti patří například aktivní přizpůsobování nabídky konkrétním potřebám zákazníků, které by mimo jiné mělo usnadnit získávání nových zákazníků, nebo přesvědčování stávajících zákazníků o přijetí nových služeb. Smyslem je tedy maximální využití stávajících informací o zákaznících a podpora získávání informací nových. Hodnotu zákazníka mohou totiž ovlivňovat i na první pohled ukryté informace nebo vztahy – například pro bankovní dům může být velmi důležitá informace o tom, že syn současného váženého zákazníka zakládá firmu. Tato informace je důležitá proto, protože kdyby potřeboval úvěr, přišel by buď sám a nebo vůbec. Zakladatel nové společnosti může být v situaci, kdy má dostatečnou výši financí, nicméně při aktivní nabídce příznivého úvěru by možná na výhodné podmínky pro obě strany přistoupil. Nemusí se přitom zůstat jen v bankovním sektoru – i informace o tom, že uživatel pevného připojení k Internetu odjíždí na devítiměsíční dovolenou na letní byt může vést k úspěchu nabídky na zajištění alternativní poslední míle v místě dočasného pobytu. Samozřejmým cílem je také udržení dlouhodobé přízně zákazníků. Zapomínat ale není možné ani na vnitřní procesy na straně zájemce o CRM – přesnější informace o zákazníkovi vedou i ke snížení určitých nákladů. Například díky informaci o tom, že účastníkovi školení stačí materiály v elektronické podobě, můžeme ušetřit za tisk papírové dokumentace. Nicméně hlavní těžiště leží na celkové spokojenosti zákazníka a vyhovění jeho přáním podle hesla náš zákazník, náš pán (případně jej umně přesvědčit o tom, že jeho přání jsou nepřesná a nesplnitelná).

Z hlediska maximálního zužitkování informací o zákaznících je velmi důležitá rychlost a dostupnost. Kvalitní CRM systém by měl být schopen nabízet všechny relevantní informace o zákaznících v dostatečně krátkém čase a poměrně snadným způsobem. Informace o tom, že zákazník si chce koupit nové auto k narozeninám, je jistě

nejdůležitější určitý počet týdnů právě před těmito narozeninami. Pokud se do CRM systému tato informace promítne až po vlastním nákupu, může to být na škodu. Protože například obchodník nemusel vědět o tom, že má zákazník narozeniny, a tak mu třeba nenabídl mimořádnou slevu. Pokud se o této možnosti zákazník později dozví, může přejít ke konkurenci (v horším případě) nebo začne pochybovat o serióznosti dané firmy (v lepším případě). Na druhou stranu neplatí, že informace staršího data musí být bezvýznamné – možná dokonce právě naopak, například při neustálé změně trvalého bydliště zákazníka je možné mu doporučit služby partnerské realitní kanceláře.

Významnou roli v CRM mohou hrát i věrnostní programy a pojetí CRM může hrát významnou roli ve věrnostních programech. Pokud je dobře zpracována myšlenka aktivního řízení vztahů se zákazníky, dříve či později se ve strategii společnosti objeví věrnostní program, který bude napomáhat zlepšovat vztahy se zákazníky z dříve uvedených důvodů. Na druhou stranu pokud je systém CRM dobře nastaven počítá se zařazením veškerých použitelných dat, které společnost získá z věrnostního programu. CRM může existovat bez věrnostního programu, ale věrnostní program nemůže být efektivní bez CRM. [15]

CRM jako předpoklad věrnosti

Podniky si v prostředí ostrého konkurenčního boje musí vytyčit nový cíl: získat a udržet si věrnost svých klientů. Předpokladem jeho dosažení je splnění dvou úkolů: [16]

1. Získat co nejvíce informací o klientech.
2. Rozvíjet vztahy založené na důvěře a schopnosti předvídat jejich potřeby.

Implementace nástrojů typu CRM usnadňuje řízení vztahů se zákazníky. Základem takového modelu je přidat hodnotu klientům podle jejich očekávání, nároků a potřeb. Společnost musí proto své klienty dokonale znát a nabízet jim takové produkty a služby, které skutečně jejich poptávku pokryjí. Každý ví, že zákazník nechce telefon, ale chce komunikovat, nechce jíst, ale příjemně se nasytit.

CRM je jednou ze součástí v procesu řízení věrnosti. Je to obchodní filozofie, obsahující strategickou vizi podniku. Konečným cílem modelu je posílit vztahy s klientem. Využívá k tomu databází, přímého marketingu, data miningu a dalších nástrojů. Implementace těchto nástrojů sama o sobě není cílem. Je pouze prostředkem k získávání požadovaných informací. [15]

Podstatu CRM lze vyjádřit v několika tezích:

1. Klíčem úspěchu je vztah mezi klientem a společností.
2. CRM umožňuje prodávat řešení klientům na míru, nepomáhá v obchodování standardizovanými produkty.
3. Poskytovaná služba a péče o spotřebitele mají mít jediný cíl: optimalizovat tvorbu pevných a vzájemně přínosných vztahů
4. Věrnost je proaktivní, nikoli reaktivní stav. Je nejistá a nestálá. O tom, zda bude se svým dodavatelem dále udržovat vztah nebo nikoli, se klient se rozhoduje v několika málo okamžicích. [15]

Přínos CRM

Bude-li CRM ve světě managementu považován za filozofii, nepřinese nic nového. V CRM je třeba vidět více než pouhou tendenci. Je to koncepce celkového přístupu podniků. Společnost musí celou svou strategii zaměřit na zlepšování vztahů, jejichž hlavním cílem je klient. Mnoho organizací však zaměřuje výsledky CRM s výsledky jeho doplňkových nástrojů. Podniky vynaložily v rámci tohoto procesu nemalé částky na návrh klubových zákaznických karet, slevové programy, virtuální měny směnitelné za nejrůznější odměny, bodovací systémy apod. Vytvořily si hotový arzenál technik, založených na nepřítliš originálním přímém marketingu. Jaký je výsledek tohoto jednoduchého věrnostního přístupu? Každý z nás je zapojen do tří nebo čtyř věrnostních programů, má tři, čtyři věrnostní karty a veškerá snaha o získání věrnosti těmito prostředky vedla ve svém důsledku jenom a pouze k vytvoření dalších bezobsažných obrátů.

Jak tedy navázat dialog mezi podnikem a klientem? Jak zjistit, co je pro spotřebitele

skutečně důležité? Jak se připravit, abychom mu to byli schopni nabídnout? Odpovědi na tyto otázky si vyžádá realizaci několika kroků:

1. Identifikace klientů s největším obchodním potenciálem.
2. Analýza hodnotových faktorů u skupiny těchto relevantních klientů. Aplikace těchto faktorů na předem identifikované segmenty klientů.
3. Zjištění, zda se rozšíření hodnoty klientů příznivě projeví v podnikových výsledcích.
4. Realizace komunikačních/reklamních programů v souladu s očekáváními klientů.
5. Měření a ověření výsledků za účelem vyčíslení rentability akcí.

Ve zkratce se jedná o toto: zanalyzovat databázi klientů, vytipovat zákazníky s nejvyšším potenciálem, sdružit je do dílčích kategorií a navrhnout personalizované relační programy. V rámci měření účinnosti CRM je nakonec nutno věnovat pozornost vývoji v chování nejvýznamnějších klientů a míře jejich udržitelnosti. [15]

2.2.4 Realizace s ohledem na zákazníka věrnostního programu

Řada věrnostních programů, které dnes firmy nabízí svým zákazníkům, trpí provozními nedostatky. Není divu, vždyť věrnostní programy nepatří mezi klíčové schopnosti, které obchodní firmy budují. A ani by to tak nemělo být - každá firma se musí primárně soustředit na svůj hlavní trh. [17]

Důvody pro zavedení programu jsou již známy. Typické cíle a efekty programu jsou udržet si současné zákazníky, rozšířit databázi spotřebitelů, stimulovat frekvenci spotřeby, crois-sell (vyzkoušení nového výrobku stejné firmy), realizovat celoživotní hodnotu spotřebitele, získání zpětné vazby od spotřebitele. Budování vztahu se spotřebitelem se prolíná celým nákupním cyklem od prvního kontaktu se značkou či společností až po nákup. [11]

Jako první krok firmy, která se rozhoduje v otázce zavedení věrnostního programu je

ověření potenciálu, tzn. odpovědět si na tři základní otázky:

1. Jak velkou příležitost pro firmu představují nejhodnotnější zákazníci – definice množství nejhodnotnějšího zákazníka, zjištění stávajícího nákupního košíku a definice budoucího.
2. Do jaké míry své nejvhodnotnější zákazníky zná? - postoje, názory a chování spotřebitelů, jak se liší od ostatních, co preferují, jaký způsob komunikace je vhodný (poštou, emailem), životní styl, různé sub-segmenty.
3. Má značka dostatečnou hloubku pro dlouhodobou komunikaci? - benefity, přidaná hodnota, potenciál na rozvíjení a obměny komunikace, frekvence komunikace, dialog.

Věrnostní program znamená dlouhodobý vztah založený na dlouhotrvajícím dialogu. Úkolem je vyvinout životaschopný program a dále rozvíjet a udržovat vztah. Jako každý vztah vyžaduje i tento pravidelnost plnění slibů, protože se stará o nejhodnotnější zákazníky společnosti. Z tohoto důvodu je klíčové zapojení i vedení firmy. Management firmy musí věřit na vztahový marketing. Jedním z dalších kroků je vytvoření týmu, který má odbornou znalost pokrývající všechny oblasti lojality marketingu a má potřebnou technologii (dlouhodobá marketingová strategie, která vede k identifikaci, udržení a podpoře nejlepších zákazníků a prohloubení jejich loajality ke značce, produktu či firmě, je aktivitou, do které je třeba investovat). Tento tým musí vytvořit strategický rozvoj programu, připravit dialog se spotřebitelem (infolinka, kontaktní centrum), kvalitní výzkum, data management, datovou strategii, SW, HW, vyřešení právních otázek, apod. Téměř 79 % společností uvádí týmové problémy jako hlavní důvod selhání jejich věrnostního programu. Samozřejmě je možné najmout si externí tým, který má s věrnostním programem zkušenosti a je za tímto účelem sestaven. Ovšem interní tým integrovaný s marketingovým oddělením vede k lepšímu propojení s cíly značky nebo společností.

Právě strategie programu a napojení na celkové cíle značky nebo společnosti je velice důležité. Musí být stanoveny cíle programu a měřitelnost, prioritní cílové skupiny,

nabídka programu, techniky kontaktu. Dále si firma musí jasně stanovit business case. Business case je porovnání co program firmě přinese a co do něj investuje. Doporučeno je propočítat příležitost pro značku, zjistit kolik může na jednoho zákazníka investovat, definice nabídky programu, porovnání toho kolik získá a co investuje. Cíle programu jsou například penetrace na nové kategorie stejné značky, udržení nejhodnotnějších zákazníků. Cíle musí být měřitelné a časově definovatelné. Prioritní cílová skupina je stanovena na základě aktivních lidí, kteří jsou ochotni se do věrnostního programu zapojit. Ne všichni, kdo se zapojí, jsou hodnotní spotřebitelé. Lidé se stejným nákupním chováním mohou mít odlišné životní priority a cíle. Společnost si musí umět odpovědět na otázku kolik spotřebitelů potřebuje oslovit, aby efektivně využili investice do věrnostního programu. Nabídka programu je založena na výměně hodnot se zákazníkem. Zákazníkovi jsou nabídnuty informace o produktu, doporučení jak jej používat, informace o nových výrobcích, poradenství, odměn, interakce, vztahy. Komunikační a kontaktní strategie programu – počet oslovených, získání adres/kontaktů, frekvence kontaktů, všichni stejný program nebo segmentace, nástroje na oslovení (direct mail, přímý kontakt, telefon, SMS, email).

Po zodpovězení všech otázek ohledně zavedení věrnostního programu se společnost může pustit do jeho přípravy. Ta zahrnuje vývoj konceptu nabídky programu a jeho elementy, cíle a datovou strategii, technický kontakt, náklady na realizaci vztahového programu a práci s časovým plánem. [17]

Elementy programu:

- vychází z potřeb zákazníka – od potřeby ke značce ne obráceně
- testování více konceptů – odhalení segmentů
- srozumitelný dialog – prověřit tón a styl
- komunikační nástroje – pošta nebo elektronicky
- interakce – jednoduchá, dostupná technika
- zpětná vazba – umožnit více kanálů na zpětnou vazbu, ujistění že máme kapacitu odpovídat
- pilotní fáze

Datová strategie zahrnuje zjištění získávání adres (megabáze, výměna, interní adresy) a výtěžnost zdrojů adres. Stanovení podmínky pro rekrutaci do programu (za nákup, účast v soutěži apod.).[18]

Náklady na realizaci věrnostního programu nejsou zanedbatelné. Dělí se na variabilní a fixní. Pod variabilní spadá produkce a poštovné, které se odvíjí od počtu oslovených zákazníků a dále počet odměn do soutěže a uplanění výhod, call centrum. Fixní náklady jsou náklady na interní nebo externí tým, náklady na databázi, výzkum, POS materiály, přihlášky apod. Vždy musí být jasná snaha o optimalizaci těchto nákladů (snížení nákladů a zvýšení efektu programu). Je ovšem nutné si uvědomit, že získání nového zákazníka stojí pětinasobné náklady oproti udržení věrnosti zákazníka stávajícího, nehledě na to, že věrní zákazníci přivádějí nové zákazníky. Každý kvalitně připravený a vedený věrnostní program vede ke zvýšení prosperity společnosti.

Zákazník od značky očekává jednoduchou a srozumitelnou komunikaci, minimální časové nároky jak na vstup do věrnostního programu, tak i na získávání odměn. Benefity a zisk musí být pro zákazníka atraktivní a výhodné. Věrnostní klub musí být zábavný, ale vyjadřující úctu, vážnost a ocenění zákazníka. Provozovatel věrnostního programu očekává hlavně zisk a mapování nákupního chování zákazníků, udržení vlastních zákazníků a „přetažení“ zákazníků od konkurence.

Některé fungují a některé ne. Úspěch není nikdy předem znám a tedy zaručen (vždy se jedná o skok do neznáma). Jsou nákladné, proto je velmi důležitá přípravná fáze. Loajaltní programy se zaměřují na hodnotné zákazníky (nikoli na všechny), tzn. tam, kde je co brát a potom také co dávat. Tyto programy mohou fungovat pouze tehdy, jestliže hodnoty značky resonují s cílovou skupinou. Jestliže existuje rozpor mezi hodnotami značky a potřebami či přáními cílové skupiny, loajaltní programy nemohou efektivně fungovat resp. nemohou nefungující vztah samy o sobě napravit.

Často přehlíženým hodnotícím kritériem efektivnosti loajaltních programů je zisk.

Tedy nejenom zvýšení tržeb, ale hlavně zvýšení zisku by mělo být v centru pozornosti při jejich navrhování. Otázkou je, jak se zjistí, zda-li zvýšení zisku atribuovat právě danému loajalitnímu programu anebo třeba jiným faktorům ovlivňujícím tržby a ziskovost. Ale o tom to nakonec je. Kdyby existoval jasný a jednoznačný recept „Jak na to“ (tj. i jak např. dělat zaručeně efektivní reklamu, zaručeně úspěšné výrobky, atd.), tak by všechny firmy měly zavedeny efektivní programy loajality. Kdyby ho však měly zavedeny všechny firmy, jakou výhodu by potom takový program měl? Je to právě v té ne jednoznačnosti, která skýtá příležitost těm, kteří ji vyhledávají a nebojí se ji využít (tj. i skočit do neznáma). Budiž tedy fungující program loajality odměnou těm, kteří se nebojí posouvat hranice lidského poznání (hlavně však poznání svých zákazníků) a překročit stín pouhých promotion. Plánování věrnostních programů by mělo být založeno na hmatatelných výsledcích marketingového výzkumu, nebo podrobné analýze trhu. Ideový záměr věrnostního programu by měl být ještě před samotnou realizací ověřen, zda reakce klienta budou odpovídat předpokladům.[19]

2.2.5 Realizace věrnostního programu

Z předchozí kapitoly tedy může být vytvořena jistá osnova realizace věrnostního programu:

1. Plánování

- rozbor potřeb zadavatele a vypracování mechanismu programu
- volba typu programu
- zpracování pravidel programu
- tvorba časového plánu
- volba a zajištění vhodných benefitů např. dárkových předmětů s logem společnosti

2. Reklamní aktivity

- realizace reklamní kampaně s ohledem na věrnostní program
- návrh, tvorba, výroba a distribuce propagačních materiálů

- zpětná vazba

3. Realizace věrnostního programu

- proškolení zaměstnanců
- kontrola účastníků programu
- distribuce benefitů či odměn
- průběžné reporty z programu
- zpracování dat do elektronické podoby - tvorba databáze zákazníků
- zpětná vazba

4. Hodnocení programu

- analýza průběhu programu (počty soutěžících, pohlaví, věk, vlny účasti, ...)
- vyhodnocení údajů a tvorba statistik (data mining)
- zpětná vazba

5. Pokračovat či ukončit věrnostní program

2.2.6 *Benefity*

Benefity jsou důležitou součástí věrnostního programu. Benefity pro zákazníka firma vybírá po stanovení segmentace cílové skupiny stávajících a potencionálních zákazníků a průzkumu v cílové skupině. Benefity mohou mít různé formy – dárky, slevy na zboží a služby, cenová zvýhodnění, nadstandardní služby nebo služby zdarma, nastavení individuálních podmínek, spolupráce s partnery firmy, soutěže, hry, příslušnost k určité skupině nebo prestižnímu klubu.

Benefity musí splňovat několik základních kritérií:

- jsou užitečné, potřebné pro každodenní život
- kvalitní
- výhodné a zajímavé

- vhodné nebo požadované v cílové skupině
- dosažitelné pro většinu zákazníků
- luxusní
- unikátní, nelze je získat jinak než prostřednictvím členství v programu

Nelze tedy použít to, co zrovna zbylo na skladě. Je opravdu nutné s rozmyslem určit benefity v souvislosti s preferencemi zákazníků a v souvislosti s finančním plánem věrnostního programu. [19]

2.2.7 Postupy předcházejí samotnému návrhu věrnostního projektu

V praxi se může rozlišovat komplex různých aktivit zaměřených na distributory, se kterými daná obchodní společnost spolupracuje a obchoduje. Cílem těchto věrnostních programů je kromě zvýšení prestiže a akceptace značky či výrobku ze strany obchodníků, vybudovat také jejich věrnost k značce a položit základy jejich zájmu o práci s výrobky. V neposlední řadě se také jedná o aktivní přístup velkoobchodníků a maloobchodníků k participaci na obchodních a marketingových aktivitách dané obchodní společnosti.

U programů loajality je vždy velmi důležité přihlédnout ke všem aspektům distribuce, jelikož jednotlivé články jsou velmi citlivé na přístup obchodní společnosti (nelze vybírat jen určitou skupinu maloobchodů v regionu, nebo jen určité regiony).

Veškerá tato omezení vyvolávají velmi negativní reakce ze strany ostatních, neúčastníků se velkoobchodů či maloobchodů. Běžným příkladem může být velmi rozdílný charakter regionů z hlediska koupěschopnosti obyvatel. Ve městech bude situace jistě jiná než na vesnicích. Pokud je maloobchodník jistým materiálním způsobem zainteresován do soutěže nebo věrnostního programu, musí být tyto zásadní rozdíly koupěschopnosti obyvatel vhodným způsobem ošetřeny.

Komunikace ve formě motivací, určených pro distribuční síť, byly totiž

několikanásobně frekventovanější než požadavky na zabezpečení věrnostního projektu, zaměřené na spotřebitele.

Jaká je však celkově vynaložená efektivita prostředků na tyto akce podpory prodeje? Stane se, že dojde k situaci, kdy „brand manager“, zcela zaslepen prodejními cíli a argumenty, specifikuje parametry motivujícího předmětu na nesprávnou cílovou skupinu. Názorně je to uvedeno na příkladu. Je výrobek A, jedná se o antiperspirant a firma chce dosáhnout kontinuálnějšího prodeje mezi velkoobchodníky. V rámci komunikačního mixu byla zvolena podpora prodeje a její nástroj – stimuly. Jedná se o dosažení určitého prodejního cíle v omezeném období. Bude se tedy motivovat distributory nějakým vhodným předmětem, dárkem s užitnou hodnotou. Z konečné fáze briefingu se profiluje dárek, který splňuje kritéria zadání, totiž výrobek, který je spjat se samotným produktem - antiperspirantem. Výrobek je určen pro aktivní ženy, které nejen že jsou celý den v pohybu, ale jejich aktivita je současně vysvětlována, jako tělesná aktivita. Pro tento typ žen se hodí speciálně střižené tričko, které zdůrazňuje ženské linie. Tričko je z materiálu, který sají pot a udržuje tělo stále v suchu.

Do jaké míry splňuje tento dárek potřeby cílové skupiny? Kdo je vlastně v tomto případě cílová skupina a jaký je její profil? Dárek je určen distributorům, tedy pracovníkům maloobchodní a velkoobchodní sítě. Splňuje opravdu všechny předpoklady, aby mohl tuto cílovou skupinu motivovat k vyšším odběrům? Po důkladnějším přezkoumání, se zjistí, že tomu tak není. V tomto případě byla cílová skupina nesprávně definována a tudíž nebyly určeny její potřeby a přání.

Na uvedeném příkladu lze demonstrovat, jak je velmi důležité přesně specifikovat cílovou skupinu a její potřeby. Bohužel praxe je taková, že i když je cílová skupina známa a dá se popsat její struktura a velikost, se někdy nesprávně určí, jakými nástroji na ni působit, protože nejsou známy její potřeby. Zjištění těchto potřeb lze provést různými formami analýzy až po rozsáhlý výzkum.

Věrnostní programy jako takové slouží především k dlouhodobé komunikaci se

zákazníkem za účelem získání co nejvíce informací o něm. Tyto informace je důležité umět zpracovat a vyhodnotit způsobem, který poslouží jako nástroj k dalším komunikačním aktivitám směrem k zákazníkovi.

2.2.8 Základní myšlenky věrnostního programu

Věrnost se vyplácí. Loajální a spokojení zákazníci jsou základem každého úspěšného podnikání. Loajálnost a spokojenost je výsledkem dlouhodobého procesu, vztahu mezi dodavatelem a odběratelem, budovaném především na kvalitě poskytovaných produktů a služeb. Kvalita zboží a služeb je primárním předpokladem loajality. [16]

V dnešní hektické době a vysoce konkurenčním prostředí se však poskytování kvalitního zboží a služeb stává spíše nutností než předností, a tedy není konkurenční výhodou.

Především v oblasti maloobchodního prodeje a obecně v oblasti prodeje produktů či služeb třetích stran, kdy nabídka obchodů je srovnatelná, vzniká potřeba nabídnout zákazníkům víc, potřeba odlišit se od konkurence.

Motivy zákazníků při výběru dodavatele jsou přitom obecně tyto: [11]

- prodejní cena
- dostupnost
- odměny a slevy
- preference značky
- kvalita zboží a služeb

Váha těchto motivů je pro různé tržní segmenty různá. Například v oblasti prodeje rychle obrátkového zboží lze uvažovat o uvedeném řazení, tj. cena je největší motivací (až nadpoloviční), kvalita nejmenší.

Nejúčinněji lze o přízeň zákazníka bojovat cenou. Tato metoda "hrubé síly", ačkoliv je s oblibou využívána velkými nadnárodními řetězci, má však své limity. Je spíše akvizičním prostředkem k vybudování zákaznické báze - například při vstupu na trh - nelze jí však využívat trvale a fakticky tak nezajišťuje trvalou loajalitu.

Stejně krátkodobé efekty přinášejí rovněž jednorázové slevové či "věrnostní" programy, například "letní akce" čerpacích stanic.

Ověřeným prostředkem pro stálou věrnost zákazníku jsou naopak věrnostní programy založené na odměňování zákazníků v závislosti na jejich dlouhodobém nákupním chování.

Pouze trvalé a dlouhodobé odměňování může zajistit trvalou a dlouhodobou loajalitu. A jen takový program potom jak pro prodejce tak i pro nakupujícího naplní heslo "věrnost se vyplácí".

3. Analýza současného stavu firmy

V této kapitole se zabývám analýzou současného stavu firmy, která obsahuje analýzu faktorů oborového okolí, analýzu portfolia, SWOT analýzu i s jejich závěry. Nejprve však začnu představením Pekáren a Cukráren Náchod, a. s.

3.1 Představení firmy

Akciová společnost Pekárny a cukrárny Náchod byla založena v roce 1992. Výroba navázala na zdejší padesátiletou tradici a zkušenost pekařského a cukrářského řemesla. Akciová společnost se tedy chlubí tím, že jejich pekaři a cukráři již od roku 1952 používají a neustále zdokonalují tradiční receptury pečení tak, aby jejich pečivo mělo vynikající chuť a získalo si oblibu u široké řady spotřebitelů.

Pěčlivě propracované investiční záměry zabezpečují průběžnou modernizaci výrobních provozů, zavádění nových technologií a stálé zvyšování kvality výrobků.

Moderní výroba a špičková náročnost kontroly jsou garantovány získanými certifikáty:

- ISO 9001 a ISO 14001 (certifikát udělený organizaci Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., Plhovská 87, 547 34 Náchod, vedení společnosti, pekárna Broumov a sklad MTZ Trutnov ČR),
- HACCP (certifikát udělený organizaci Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., Plhovská 87, 547 34 Náchod, vedení společnosti a pekárna Broumov ČR).

Tyto certifikáty zaručují po celou dobu výrobního cyklu vynikající kvalitu pečiva. Mezi významné investice posledního období patří zakoupení nových pecí pro provoz Běloves od jednoho z největších světových výrobců proto, aby mohli nabídnout svým

zákazníkům ručně dělané pečivo.

Jejich provozovny se nacházejí v Náchodě - Bělovsi, Trutnově a v Broumově. Svými výrobky běžného pečiva zásobují především oblast regionu Východočeského kraje. S jejich balenými trvanlivými výrobky se však běžně setkáte v prodejnách a řetězcích celé České republiky i v zahraničí (**Příloha č.1**). Při převozu na velké vzdálenosti si jejich pečivo uchovává čerstvost i lahodnou chuť díky kvalitnímu balení a dokonale propracované logistice.

Svým zákazníkům se snaží nabízet stále nové výrobky různorodější chuti, zdravější a kvalitnější. Proto uvádějí každé tři měsíce na trh novinky.

Obchodní útvar navazuje stále nové obchodní styky, přičemž samozřejmě nezanedbává zákazníky současné. Poskytuje jim nejrůznější výhody, marketingové akce, podporu prodeje, pravidelnou účast na akcích.

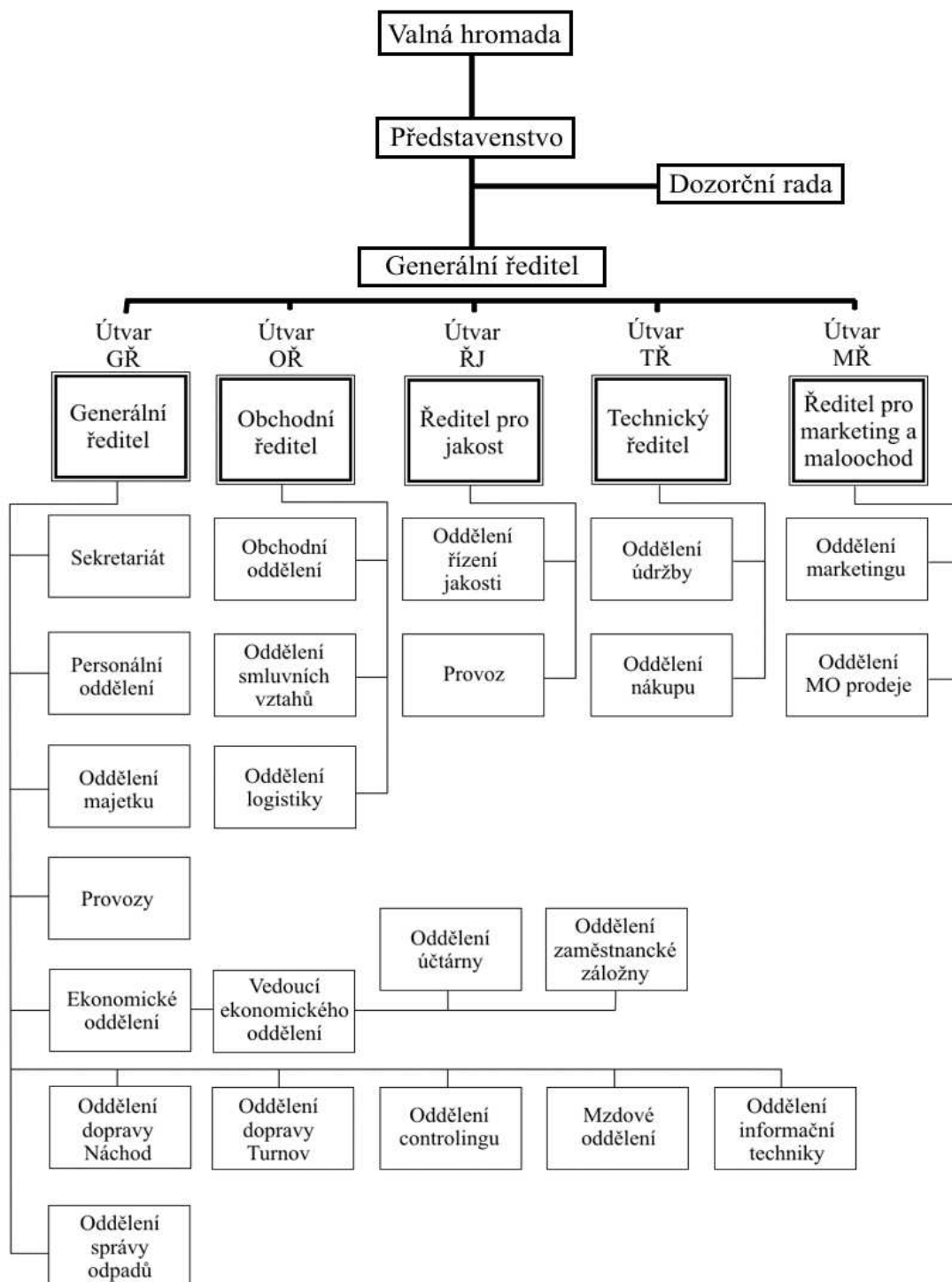
Marketingový útvar zajišťuje a plně zodpovídá za tvář společnosti prezentovanou před širokou veřejností, připravuje ruku v ruce nejen s obchodním oddělením nejrůznější marketingové akce, přípravu a tvorbu obalů, etiket, sáčků,..... zajišťuje veškeré reklamní tiskoviny, sponzoring společnosti a další.

Činnost firmy

Hlavní činnost firmy je výroba a prodej pekařských a cukrářských výrobků, další činnost podnikání se týká rozsáhlé autodopravy, redistribuce a internetového obchodu, kde firma nabízí prodej svých výrobků. Společnost je tvořena dle zákona, tedy, předsedou představenstva, generálním ředitelem, obchodním ředitelem, technickým ředitelem, ředitelem pro jakost, ředitelem marketingu a maloobchodu, ti jsou kontrolováni dozorčí radou, samozřejmě je i zde představenstvo společnosti. jejich postavení ve firmě je následně seřazené od nejvyšší funkce: předseda společnosti, generální ředitel, ředitelé útvarů, vedoucí provozů, mistři a zaměstnanci. Každému z 581 zaměstnanců je pevně dáno

jeho postavení a každý pracovník si je vědom svých povinností a zodpovědnosti.

Obrázek č. 4



zdroj: firemní podklady Pekáren a cukráren Náchod, a.s.

Při výrobě dbají především na použití kvalitních a čistých přírodních surovin s minimalizací chemických úprav. Jsou si plně vědomi toho, že svými produkty přispívají k výživě celé populace lidí a nesou spoluodpovědnost za jejich zdraví. Dbají, aby jejich výrobky byly vždy čerstvé a chutné a zároveň i zdravé a plnohodnotné.

Ředitelství

V Náchodě se donedávna nacházelo sídlo společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. zde bylo soustředěno vedení firmy se svými útvary, které rozhodovalo o strategických, taktických a operativních činnostech společnosti. Koncem minulého roku, tedy 2007 došlo k velkému stěhování z důvodů rozrůstání společnosti, kde již tyto prostory v centru města nestačili svojí kapacitou. Všichni zde uvedení byly přestěhování do zcela nových prostor, které byly za tímto účelem zbudovány na největší provozovně, tedy v provozovně Trutnov.

Provozovna Běloves

Provozovna Běloves se nachází v Náchodě - Bělovsi. Výrobky, které tuto provozovnu opouštějí nesou známky rukodělné řemeslné výroby. Vyrábí se zde vícezrnné výrobky, pravé ošatkové chleby, jako je např. známý Chléb babiččin, Chléb zámecký a Chléb kmínový, Chléb škvarkový a Chléb staročeský. Tyto chleby jsou připravovány v moderních pecích věhlasného světového výrobce MIWE. Dále se v Bělovsi připravují vynikající koblihy s různými náplněmi, vánočky, mazance a jiné sladké pečivo.

Obrázek č. 5



zdroj: firemní podklady Pekáren a cukráren Náchod, a.s.

Provozovna Trutnov

Provozovna Trutnov je velký a moderní závod, kde se pro své zákazníky připravují cukrářské speciality, které kopírují nejnovější světové trendy. Z cukrářských výrobků jmenujme Medovník, Míša řez, Tiramisu a sněhové pečivo. Pekařské produkci dominuje výroba kvasového chleba, pizza korpusů, langošů a jemného, sladkého a běžného pečiva. Tato provozovna je orientována především na výrobu kvasového chleba, jenž je považován za zdravější a snáze stravitelný. Kvas je na rozdíl od kvasnic přirozenou substancí, neboť vnitřní slupka obilného zrna obsahuje stopy kvasinek a mléčné bakterie, kdy smícháním vody a mouky dochází za příznivé teploty k přirozenému kvašení těsta. Mléčné bakterie jsou odpovědné za typické intenzivní chlebové aroma. Kyselina mléčná je navíc přirozeným konzervantem, takže kvasový chléb vydrží déle čerstvý. O mistrovském umění této provozovny hovoří získání prestižní ceny za nejlepší Dožínkový koláč v roce 2005 a v roce 2007 získali ocenění za právě zmíněný kvasový chléb.

Obrázek č. 6



zdroj: firemní podklady Pekáren a cukráren Náchod, a.s.

Provozovna Broumov

Provozovna Broumov je situována v malebném koutě České republiky v chráněné krajinné oblasti. Této skutečnosti si je vedení společnosti vědomo, a proto zde byly zavedeny přísné normy na ochranu životního prostředí, o čemž hovoří získaný certifikát ISO 14001. Samozřejmě i proces výroby je pod neustálým dohledem specialistů a technologů, což potvrzuje získání certifikátu ISO 90001. V Broumově pro své zakazníky připravují trvanlivé výrobky croissant pod obchodním názvem Kubíček. Croissanty se pyšní národní značkou kvality „Klasa“. Dále zde vyrábí vynikající Babiččino listové těsto a veškerá vánoční těsta, velikonoční sortiment a pomáhají s vánočním sortimentem.

Obrázek č.7



zdroj: firemní podklady Pekáren a cukráren Náchod, a.s.

Firemní plány do budoucnosti

Dle slov vedení společnosti, hodlá v budoucnu zaměřit stávající aktivity firmy v oblasti image firmy a posilování firmy vůči konkurenci, mezi stěžejní aktivitu považuje zavedení věrnostního programu pro své zákazníky, aby vytvořila silné a trvalé pouto se svým zákazníkem, což přispěje jinými slovy vytvořit prosperující firmu poskytující komplexní služby ve svém oboru. Při rozšiřování hodlá zaměstnat další odborníky. Dále hodlá rozšiřovat své služby v oblasti spolupráce s drobnými výrobci pečiva a rozšířit své působení do okolních evropských států, mimo Slovenskou republiku, Polskou republiku a Rakousko, kde již své odběratelé mají.

3.2 Analýza obecného okolí podniku (PEST analýza)

Analýza obecného okolí slouží k zjištění konkurenceschopnosti firmy na daném osobitým trhu a vede k formulaci opatření, které by měl podnik přijmout k úspěšnému

sladění firemní strategie s tímto okolím. Podrobný popis analýzy obecného okolí je uveden v kapitole 2.1.1.1.

Politický a legislativní sektor

Ze strany státu je mnoho přísných a někdy i zbytečných administrativních postupů včetně vyhlášek. Na druhou stranu nutno podotknout nutnost existence některých legislativních omezení, a to především v oblasti hygienických pravidel pro potravinářskou výrobu. Dalším důležitým aspektem je přizpůsobování české legislativy legislativě evropské, která je v určitých směrech náročnější na některé standardy výroby než české zákony.

Ekonomické faktory

V současné době jsme svědky rychlo rostoucí ekonomiky naší země. Tento stav by měl i v budoucnu proti některým prognózám stále setrvávat. I když jsou tu i již první náznaky omezení rozvoje v rámci zvyšování úrokových sazeb, což samozřejmě prodražuje peníze, které by si společnost byla ochotna vypůjčit a investovat do svého rozvoje. Na druhou stranu je tu extrémně silná koruna, která významně snižuje vstupy surovin dovážených ze zahraničí, což u takto velké společnosti není zanedbatelný peníz.

Sociální faktory

Zde se nejvíce projevuje rozjetí naší ekonomiky a hlad po pracovní síle, především specialistů. V této oblasti společnost bojuje s velkým nedostatkem specialistů na všech úrovních. U základních profesí tuto situaci řeší najímáním zaměstnanců z okolních zemí, především z Polska, neboť tomu odpovídá svou polohou v příhraničí, kde je zatím dostatek pracovní síly. Na druhou stranu rostoucí životní úroveň našich spoluobčanů poskytuje prostor společnosti na trhu s „luxusnějším“ zbožím a zbožím z produkce BIO včetně zdravé výživy, kde je obrovský potenciál.

Technologický sektor

V této oblasti jakákoliv investice do rozvoje se pohybuje nad hranicí 5 mil. Kč a je tedy nezbytné provést důkladnou finanční analýzu nakupované investice. Ale bez těchto investic do technologií a zařízení společnost ztratí konkurenceschopnost a téměř s jistotou by opustila tento trh. V pekařském oboru je velice propracován technologický sektor neboť se jedná o potraviny, které musí splňovat nejrůznější kritéria od těch zákonných, až po marketingové. Těžko se bude prodávat 100% zdravý produkt s BIO kvalitou, bude-li nevzhledný, nechutný a nebude mít tu správnou vůni, co nám přináší ten praví požitek z konzumace těchto pochutin.

3.3 Analýza faktoru oborového okolí

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Podniky uspokojují zákazníky určitými výrobky a službami, až na výjimky (monopoly, oligopoly, monopolističtí konkurenti) a jsou více či méně závislé na určité skupině dodavatelů. Velmi užitečným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův model pěti faktorů konkurenčního prostředí. Analýza faktoru oborového okolí je podrobně uvedena v kapitole 2.1.1.2.

- Hrozba vstupu nových konkurentů

V současné době trh s pekařskou a cukrářskou výrobou tvoří vysoké překážky vstupu nových firem zejména z hlediska recese v oboru a s tím související nízké obchodní marže a vysokých vstupních nákladů, včetně přísných státních norem.

- Konkurence firem působících na trhu

Na trhu s pekařskými a cukrářskými výrobky je ve spádové oblasti společnosti pět velkých konkurentů (Lično, Pennam, United Bakeries, Milba, Pekárny a cukrárny

Náchod). Jsou zde i další subjekty, ale z hlediska jejich významnosti jsou zanedbatelné. Největšími konkurenty na trhu jsou pekárny United Bakeries, tato společnost vznikla sloučením Delta pekáren a Odkolku.

Lídrem na trhu je bezesporu společnost United Bakeries a o zbytek se dělí zbylé čtyři konkurenční firmy včetně společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., která má 15% tržní podíl na trhu.

Rivalita firem na tomto trhu se postupně zvyšuje, tento aspekt je zejména ovlivněn nízkou ziskovostí trhu a skupováním malých pekáren velkými společnostmi. V minulosti někteří prodejci ve snaze dosáhnout největšího tržního podílu sáhli k neúměrnému snižování svých přírážek. Čímž se celé odvětví postupně posunovalo na okraj rentability. V současnosti nejsilnější finanční firmy stále využívají tohoto druhu boje.

- Substituty

Těžko lze nalézt substituty pro běžné pečivo a cukrářskou výrobu, je to specifický produkt, který je těžce nahraditelný. Místo rohlíků bude vždy zase nějaké pečivo, málo kdo dobrovolně přejde k chemickým látkám a to platí u dalších výrobků. Hrozbu substitutů je proto považována za velmi malou.

- Vyjednávací síla dodavatelů

Akciová společnost spolupracuje s několika významnými dodavateli z oblasti a se spoustou menších dodavatelů, jejichž sortiment není tak rozsáhlý, ale nabízí například některé exkluzivní výrobky (myšleno spíše ve smyslu specializace). V oblasti dodavatelů pekařských a cukrárenských surovin nemá firma žádného dominantního dodavatele, a proto si vybírá na základě aktuálních nabídek jednotlivých firem (smlouvy na rok a stanovení max. cenové odchylky, stanovení bonusů, atd.). Jelikož společnost není svým obratem na trhu nevýznamným odběratelem má tedy velice dobré vyjednávací podmínky u dodavatelů. Naopak vyjednávací síla dodavatelů se zvyšuje, pokud nakupující není

významným zákazníkem, nebo pokud dodává nedostatkové výrobky.

- **Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)**

Zákazníky analyzované firmy lze rozdělit do tří skupin. V první skupině budou jednotliví koncoví zákazníci na vlastní síti maloobchodů. Do druhé skupiny se zařadí „střední odběratele“ jakož jsou firmy, které výrobky dále prodávají v malých řetězcích či provozují velkoobchod s potravinami. A do poslední skupiny patří obchodní řetězce.

Ve všech kategoriích se nacházejí zákazníci, kteří své nákupní rozhodnutí činí na základě nejnižší ceny a je téměř nemožné ovlivnit je něčím jiným. Na zbylé diverzifikované výrobky je třeba ušít na míru marketingový mix, který pomůže rozhodnout zákazníkův výběr v náš prospěch. V současnosti je velká síla odběratelů (zákazníků), klasifikujme ji za velice silnou. Za hlavní faktor lze označit útlum této oblasti podnikání, který je způsoben přesyceností trhu – nadvýrobou.

Shrnutí

Z analýzy faktoru oborového okolí vyplývá, že hrozba vstupu nových konkurentů je spíše malá. Ohrožení ze strany substitutů je velice malé.

Vyjednávací síla dodavatelů je malá, což kompenzuje alespoň z části velice silnou vyjednávací sílu odběratelů.

Velmi důležitým prvkem toho trhu je též velice silná rivalita mezi jednotlivými firmami.

3.4 Sektor zákazníků

Demografické faktory

Společnost svými výrobky pokrývá celou populaci od těch nejmenších až po seniory. Nedá se jednoznačně říci že u běžného pečiva jsou větší výkyvy mezi stářím zákazníka. Toto ovšem neplatí u cukrařiny a speciálních výrobků. Zde se projevuje jednak rozložení příjmů v populaci a posuny v životním cyklu zákazníky. Většina zákazníků nad 30 let již velice omezuje sladké a nekonzumuje ho v takové míře jako v dobách svého mládí.

Geografické faktory

Geografické faktory mají podobný průběh v tomto případě jako demografické. U běžného pečiva nehrají téměř žádnou roli. Stejně je tomu u cukrařiny a speciálních výrobků, kde se již projevují rozdíly a místní zvyky. Například ve městech se velice dobře prodávají výrobky typu bábovky, velikonoční pečivo, vánoční pečivo, buchty, cukrářské výrobky. Naopak je tomu na vesnici, kdy je o toto zboží mnohem menší zájem. Dále jsou na menší obce větší náklady spojeny s distribucí výrobků společnosti, neboť zde nejsou tak vysoké odběry jako ve velkých městech (absence řetězců, vzdálenost a dostupnost, apod.).

Výrobní závody jsou naopak situovány ve velkých městech, kde je relativní dostatek pracovních sil pro činnost podniku, popřípadě dojíždějí ze spádových oblastí.

3.5 Finanční analýza

Finanční analýza pro tuto práci je sice nezbytná, avšak společnost mi ke zpracování této diplomové práce neposkytla z důvodu velice silné konkurence žádné finanční ukazatele, proto nemohu tuto oblast odpovědně zmapovat. Při zpracování této práce vyplynula potřeba zavedení věrnostního programu, která byla konzultována s ředitelem

marketingu a maloobchodu. Ten mi poskytl pouze informaci, že mám k dispozici rozpočet o částce 1,5 mil. Kč bez DPH a z toho mám vycházet. Po případné překročení rozpočtu je možné, bude-li to vyžadovat situace a rentabilita celého projektu.

3.6 SWOT analýza

Tato analýza slouží ke zjištění a zhodnocení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Silné stránka

- dobrý informační systém
- zkušenosti s věrnostním programem
- komunikace se zákazníkem
- vysoký podíl v regionu
- vzdělaní a loajální zaměstnanci
- marketing
- eshop
- široký sortiment nabízených produktů

Slabé stránky

- komunikace mezi útvary (způsobené nejen stěhováním, ale i náborem nových zaměstnanců)
- absence věrnostního programu
- firma nemá obalovou koncepci
- malá propagace svých výrobků

Příležitosti

- hledání a vývoj novinek
- podpora prodeje cílených výrobků
- orientace na velké podniky v regionu

- nové druhy komunikace se zákazníkem
- zvyšující se zájem o zdravé produkty
- sílící koruna
- rozvoj a využívání internetu
- rozvoj vlastní sítě maloobchodů

Hrozby

- nasycenost trhu
- silná konkurence
- výrazný růst cen vstupů a režie
- snižování ziskovosti v oboru
- rychlý inovační cyklus v oboru

Tato analýza vyplývá z informací získaných z dříve uskutečněných analýz.

3.7 Analýza portfólia – BCG matice

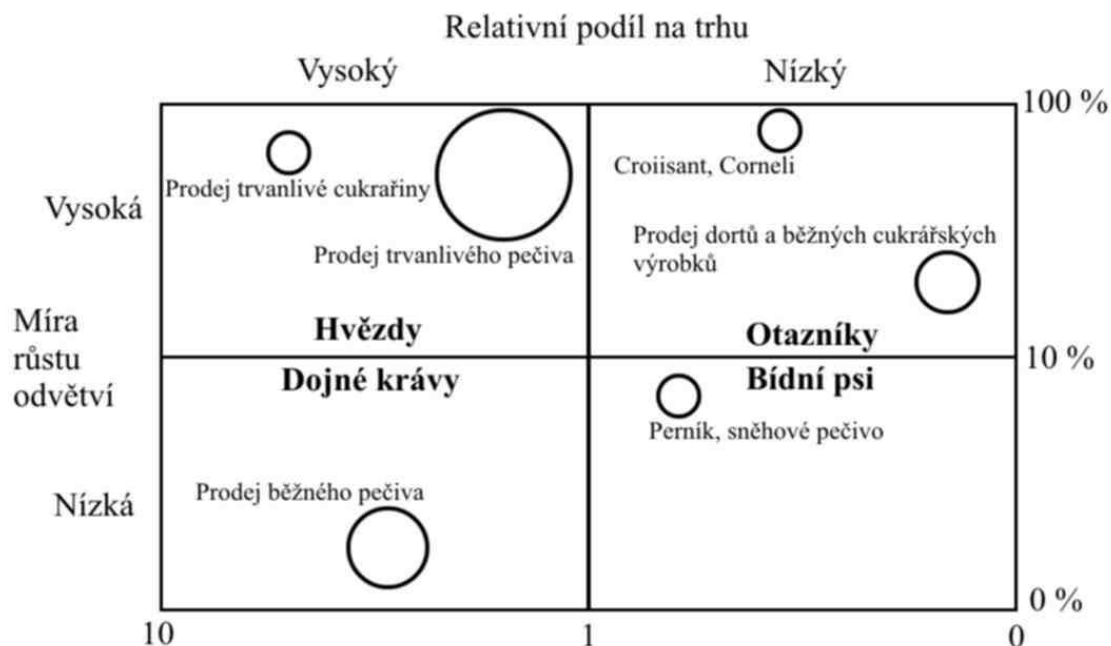
Tato matice zohledňuje dvě základní kritéria – růst trhu (dynamika trhu)

- relativní podíl na daném trhu

Trhem se v našem případě rozumí oblastní (za oblast je považováno území Východních Čech) prodej pekařských a cukrářských výrobků, což je hlavní činnost firmy se všemi příslušnými faktory, které na daném trhu působí.

Pro přesné vypracování a následné umístění do příslušných buněk neměla firma dostatečně zpracované podklady, proto jsou určeny přibližně po konzultaci s odbornými pracovníky a srovnáním dílčích ukazatelů z firemních podkladů.

Obrázek č. 8



Zdroj: firemní podklady Pekáren a Cukráren Náchod, a. s.

V sortimentu prodeji dortů a běžných cukrárenských výrobků a croissantů a celozrnných cereálních sušenek Corneli je zaznamenán roční dynamický nárůst okolo 30% a 20%, stejný nárůst zaznamenává i prodej trvanlivé cukrařiny a trvanlivého pečiva. U Perníku se sněhovým pečivem je roční dynamický nárůst okolo 6% a u prodeje běžného pečiva je 5%. Velikost kroužků je stanovena proporcionálně v závislosti na celkovém podílu v portfoliu ve společnosti.

Z matice (**obr. č. 8**) je patrné, že sortiment s největší dynamikou ročního růstu je prodej dortů a běžných cukrárenských výrobků a croissantů a celozrnných cereálních sušenek Corneli. Z toho vyplývá, že je důležité zaměřit se právě na tuto oblast a zlepšit ještě více její pozici a hlavně si ji udržet před konkurencí. Je sice pravda, že v této oblasti dochází každoročně k nejvyššímu růstu trhu, ale zároveň tato část je také vysoce nákladová. Za hlavní faktor lze označit rychlý inovační cyklus a neustálé změny v chutích spotřebitelů, který je cca 8 měsíce, další faktor je obrovské kolísání ceny, které může během ročních období zaznamenat až 100% nárůst. Dále je nutné zaměřit se i na ostatní

(ziskovější) segmenty.

V oblasti s názvem „Dojné krávy“ se nachází prodej běžného pečiva. Ze získaných peněžních prostředků z tohoto segmentu je financován rozvoj ostatního sortimentu. Je zde sice malé tempo růstu, ale na druhou stranu jsou i nízké náklady a předpokládá se dlouhá stálost tohoto sortimentu.

V oblasti „Otazníky“ se nachází výše již zmiňovaný prodej dortů a běžných cukrárenských výrobků a croissantů a celozrnných cereálních sušenek Corneli. Roční procentní růst je u nich velmi vysoký, ale firma zatím s tímto sortimentem nezískala příslušný podíl na trhu. Je to způsobeno především tím, že se jedná o sezónní prodej a není tak celoročně v podvědomí zákazníků, kteří poté nakupují u konkurence – co jim přijde pod ruku. V této oblasti bych doporučovala větší firmě o větší pozornost a zavedení cílené reklamy na tento sortiment.

V poli s názvem „Hvězdy“ se nachází prodej trvanlivého pekařského a cukrářského sortimentu. Zde je vysoký růst trhu a firma získala již i vysoký podíl na trhu.

V poli s názvem „Psi“ se nachází prodej perníků a sněhového pečiva, zde je růst trhu a podíl na trhu velmi nízký. Podíl na trhu získat v tomto segmentu je velice těžké, neboť tuto činnost nabízejí největší konkurenti firmy a díky minimální reklamě je i nízký růst trhu.

3.8 Věrnostní program

V popisované společnosti zatím žádný věrnostní program nepoužívají i když jisté zkušenosti s ním z minulosti mají již z přelomu roku 2002 a 2003. Jednalo se o věrnostní program zaměřen na dětskou populaci ve školním věku, kde tento program byl spojen s výrobky prodávanými pod značkou Kubíček. Kubíček je croissant s různými náplněmi

a polevami. Princip fungoval na principu sbírání výstřížků z obalů a po dosažení určitého počtu měl malý soutěžící možnost získat zajímavé ceny. Ceny byly odstupňovány dle počtu nasbíraných vystřižených postaviček. Pro netrpělivé byla možnost zaslání malého počtu výstřížků společně s tipem pro daný měsíc a kdo byl nejbližší získal první cenu. Ceny v tomto programu byly zaměřeny na děti a byly velice slušné: Play station 2 od Sony, mobilní telefony Nokia (dítě už nemůže být ve druhé třídě přece bez mobilu, nebylo by IN), pobytové zájezdy, návštěvy do ZOO, plyšové hračky od Disney, puzzle od DINO Ravensburger, lepidla a další výrobky od UHU, knížky a encyklopedie (Země, Zvíře) a plno dalších báječných cen.

Věrnostní program byl přístupný všem žákům za základních školách po celé České republice, kde byly veškeré POS materiály související s tímto programem. Byla zřízena webová stránka www.velkakra.cz pro podporu soutěže jako hlavní komunikační medium. Odkazy na tuto stránku byly na výrobcích a všech doprovodných materiálech. Program trval po celý školní rok, tedy od září do června. Celkem bylo 7 kol, tedy i 7 let tohoto věrnostního programu, kde společnost získala jisté know-how.

Tato podpora byla ukončena z důvodu omezení výroby croissantů pod značkou Kubiček, neboť čím dál více se tyto báječné croissanty vyráběly pod privátními značkami různých řetězců, kde již nezbývaly kapacity pro volný trh.

Společnost si je vědoma dle ohlasů, že co nejdříve musí opět zavést podobný formát věrnostního programu. Je to i jeden z cílů ředitele marketingu a maloobchodu pro letošní rok.

4. Návrh koncepce věrnostního programu pekařské firmy

Z analytické části vyplývají dva důležité úkoly, které mi též potvrdil i konzultant diplomové práce ze svých zkušeností z předešlého věrnostního programu společnosti. Při sestavování věrnostního programu společnosti je nutné se zaměřit na celou společnost Pekárny a cukrárny Náchod a na její část maloobchody „U Kubíčka“. V samém začátku jsem dostala rozpočet v částce 1.500 tis. Kč na celý věrnostní program.

4.1 Věrnostní program pro maloobchody společnosti „U Kubíčka“

Věrnostní program je připravován a tvořen za účelem přimět zákazníka k věrnosti značce PéCé a jejich výrobkům. Dále přimět zákazníka k častějším nákupům v jejich maloobchodech a motivovat jej k nákupu nad určitou finanční částku, za kterou budou odměněni. Seznámit zákazníka pomocí jejich maloobchodů s novinkami a celým portfoliem jejich výrobků. Také prezentovat svým zákazníkům vlastní přístup společnosti ke zdraví svých zákazníků a pomáhat společně formovat zdravé stravovací zvyklosti. Shrnu-li tyto hlavní body, cíle tedy jsou stanoveny následovně:

- a) věrnost zákazníka k značce PéCé a jejich výrobkům
- b) naučit zákazníka častějším nákupům v jejich MO
- c) seznámit zákazníka s portfoliem výrobků společnosti
- d) informovat zákazníka o přístupu společnosti k jeho zdraví a výživě
- e) aktivně formulovat stravovací zvyklosti zákazníka

4.1.1 Název věrnostního programu

Za název věrnostního programu jsem zvolila následující: *Kubíčkův věrnostní program*. Z tohoto názvu je zřejmé, že se jedná o věrnostní program a očekává se tedy získání určitých cen po splnění jistých podmínek a Kubíčkův proto, že maloobchodní prodejny společnosti se nazývají „U Kubíčka“ a tento název je již velice zažitý. Spojením tedy těchto dvou slov dává zákazníkovi velice přesné vyjádření, co má od této akce očekávat.

4.1.2 Termín realizace věrnostního programu

Věrnostní program doporučuji zahájit od 1.9.2008. Tento termín je zvolen z důvodu časových příprav a potřebného časového harmonogramu jako jsou tvorby grafických motivů, tiskovin, schvalovací proces ve společnosti apod. Je tedy dostatečná časová rezerva pro přípravu realizace tohoto programu. Dále již bude po období letních dovolených a propagační materiály tedy nebudou ležet ve schránkách bez povšimnutí. Letní měsíce již skončí a lidé se opět budou vracet k cukrářskému a jemnému pečivu, která pravidelně v letních měsících jsou na útlumu z důvodu vysokých teplot a zvyklostí lidí tento sortiment v teplých obdobích nekonzumovat. Věrnostní program by se měl po 6 měsících zhodnotit a vyvést z hodnocení patřičná opatření. Dobu trvání jednoho kola věrnostního programu navrhuji na 12 měsíců. Po této době buď věrnostní program pozastavit, či zavést nový aktualizovaný s novými, opět atraktivními cenami.

4.1.3 Forma věrnostního programu

Věrnostní program pro maloobchody „U Kubíčka“ je stanoven na principu sbírání razítek do kartičky, spolu s dokladem o nákupu, jedno razítko bude za každý nákup přesahující 50 Kč a jeho násobek.

Např.:

- za 45 Kč 0 razítko
- za 75 Kč 1 razítko
- za 247 Kč 4 razítka
- apod.

Na tuto variantu jsem přistoupila kvůli její jednoduchosti a kontrolovatelnosti. Společnost nemá žádné elektronické zařízení na svých maloobchodech, např. čipové čtečky, či platební terminály, pomocí nichž by se daly tyto informace sbírat elektronickou cestou. Vybavení prodejen tímto zařízením je v prvotní fázi věrnostního programu velice finančně náročné a zbytečné. K přehodnocení situace dojde po ročním vyhodnocení věrnostního programu, kdy budou známy všechny klady a zápory a především efekt věrnostního programu. Společnost se v této fázi rozhodne zda v programu pokračovat a v jaké podobě, zda ponechají stávající jen s grafickou obměnou a obměnou cen, nebo zda zavedou jinou formu, či věrnostní program ukončí.

Při uplatnění ceny je zapotřebí předložit kartičku s příslušným počtem razítek a účtenkami, které potvrzují odpovídající počet razítek. Tato forma je jednoduchá a rychlá pro obsluhu prodejny, která nebude jakkoliv nadbytečně zdržována.

4.1.4 Forma lístku - Proč složenou kartičku?

Na kartičce bude nejen část na razítka, kde políčka budou různě podbarvená, podle toho na jakou cenu v jaké skupině již má zákazník nárok, ale také bude na kartičce uvedeno:

- informace o pravidlech
- odkazech na [www](#)

Zároveň bude obsahovat již požadované údaje k vyplnění:

jméno a příjmení,
adresa,
telefon,
email,
požadovaná cena.

Velikost kartičky ve složeném stavu bude velikost kreditní karty, v rozloženém stavu 3 x větší. Bude zpracována u grafického studia, které pro společnost již pracuje řadu let a má bohaté zkušenosti. Kartička bude potištěná barevně z obou stran s grafickým motivem pečiva a cen, které může zákazník obdržet. Razítko, kterým se bude kartička opatřovat bude s logem PéCé a číslem, prodejny pro jejich jednoduchou kontrolu a dosledování.

4.1.5 Reklamní materiály k věrnostnímu programu

Reklamní materiály jsou nezbytnou částí jakékoliv propagace společnosti a nemohou tedy chybět ani zde. Reklamní materiály budou upozorňovat a stále připomínat svému okolí, že je tu věrnostní program, tak aby zákazníci na něj byly upozorněni a také aby na něj nezapomněli.

Za reklamní materiály jsem zvolila následující:

- plakáty ve velikosti A3 - umístěné na každé prodejně „U Kubíčka“
- plakátky ve formátu B5 (malý letáček) – umístěn na maloobchodě „U Kubíčka“ včetně distribuce pomocí pošt ve větších městech
- Soutěžní hrací kartičky
- samolepky s věrnostním programem ve velikosti 6 x 12 cm
- www stránky velkahra.cz

Plakáty ve velikosti A3

Plakáty ve velikosti A3 budou obsahovat grafickou část, která bude zpracována tak, že již z větší dálky bude jasné, že se jedná o věrnostní program (zobrazení cen), tak zákazník přiláká, aby si ho pečlivěji prohlídl. Na plakátu budou dále uvedena pravidla věrnostního programu, jednoduchý princip fungování (jak získat ceny a za co), tak ostatní údaje s odkazem na [www stránky](#), kde se dozví mnohem více a bude možné si jednotlivé ceny nejen prohlédnout, ale dočíst je o jejich přednostech. Plakáty budou umístěny na všech maloobchodech „U Kubíčka“ po celou dobu trvání věrnostního programu.

Plakátky ve formátu B5

Plakát ve formátu B5 bude analogický k plakátu ve formátu A3, jen s tím rozdílem že nebude obsahovat podrobná pravidla a bude oboustranný, bude obsahovat více obrázků s cenami. Dále na něm bude uvedeno krátké seznámení s fungováním věrnostního programu, včetně odkazů na [www stránky](#). Letáčky budou umístěny na všech maloobchodech „U Kubíčka“ po celou dobu trvání věrnostního programu. A v první fázi zahájení věrnostního programu, budou také pomocí České pošty distribuovány do schránek ve vybraných městech a lokalitách.

Soutěžní hrací kartičky

Soutěžní hrací kartičky – nejdůležitější část věrnostního programu. Na těchto kartičkách bude uveden princip fungování celého věrnostního programu, je to jakýsi základní stavební kámen. Tyto kartičky musejí být vytvořeny tak, aby zákazník věděl na co kartičku u sebe nosí a stále mu připomínala, kde má uskutečnit svůj příští nákup. Kolik mu zbývá ještě nákupů do jeho vysněné odměny, popřípadě na jakou odměnu již má nárok. Na kartičce bude také uveden princip fungování věrnostního programu a odkaz na [www](#), kde se dozví přesná pravidla a podmínky pro převzetí ceny. Kartičky budou umístěny na všech maloobchodech „U Kubíčka“ po celou dobu trvání věrnostního programu vedle pokladny a také na požádání budou zákazníkovi vydány.

Samolepky s věrnostním programem

Budou také vytvořeny samolepky s image vzhledem, na kterých bude fotografie pekařského sortimentu s logem společnosti a názvem: Kubíčkův věrnostní program, a odkaz na www stránky. Tyto samolepky budou rozdávaný jako bonus ke každé ceně, kterou zákazník obdrží, dále také podle zvážení vedoucích prodejen maminkám s dětmi a ostatním zákazníkům, tak aby je i tímto způsobem upozornily na probíhající věrnostní program.

Www stránky velkahra.cz

Stránky velkahra.cz byly vybrány hned z několika důvodů. Jednak společnost již tyto stránky má a provozuje je, díky předcházejícímu věrnostnímu programu, který byl zaměřen na výrobky Croissant Kubíček. Přestože tento věrnostní program byl již ukončen, stále je poměrně velká návštěvnost těchto stránek, cca 400 návštěv za měsíc. Také je tato adresa u stávajících zákazníků již známá, ale především je mnohem zapamatovatelnější a srozumitelnější, než-li kubickuvvernostniprogram.cz

4.1.6 Kontrola fungování vydávání razítek

Kontrola věrnostního programu je nezbytná jako jakákoliv kontrola jiného procesu. Kontrola nám odhalí slabá místa a případně je můžeme odstranit či minimálně omezit. Pomocí kontroly bude vedení společnosti pravidelně informováno o stavu věrnostního programu, počtu zájemců, počtu vydání cen apod.

Kontrola bude spočívat ve dvou úrovních a to:

- Kontrola formální části - zda na kartičce jsou všechny potřebná razítka k vydání dané ceny a zda jsou vyplněné údaje vyplněny správně a všechny v souladu s pravidly věrnostního programu.
- Kontrola oprávněného vydávání razítek – kontrola kolik dokladů bylo odevzdáno

a s jakým datem. Zde je možné kontrolou zjistit zda během jednoho dne, viz. doklad, obdržel jeden zákazník více než jedno razítko, což je to podezřelé a tato osoba se bude monitorovat, zda se jednalo o ojedinělý jev či nikoliv. V případě podezření bude přijato příslušné opatření, neboť je tu podezření, že někdo z personálu prodejny vydává za nějakým účelem neoprávněně razítka pomocí pokladních lístků, kteří si neodnesli někteří zákazníci.

4.1.7 Skladba cen

Skladba cen je jednou z velice důležitých kritérií pro úspěch celého věrnostního programu. Nikdo nebude se společností spolupracovat, nebo-li hrát, jestliže pro něj ceny nebudou přitažlivé a adekvátní v poměru s vynaloženými prostředky na nákup. Zde jsem se snažila o vytvoření nejen adekvátních cen, ale především o vytvoření velice lákavých cen. Výjde-li se z předpokladu, že na těchto maloobchodech nakupují zejména ženy, musí být také kategorie cen tomu přizpůsobena. Ceny tedy budou odpovídat skupině spotřebitelů ženského pohlaví s minimálním množstvím pro muže, a to především pro řemeslníky (neboť dle svých zkušeností a pozorování, z mužů nejvíce nakupují tzv. svačínáři, kteří jsou tvořeni z největší části různými řemeslníky).

Návrh cen a jejich bodové ohodnocení

Ceny navrhuji a předběžně již tak bylo odsouhlaseno konzultantem diplomové práce, opět rozdělit do dvou skupin a to na ceny vlastní (rozumí se ceny, které do věrnostního programu vloží na své náklady společnost Pekárny a cukrárny Náchod, a.s.) a na ceny cizí, které získají od partnerů, kteří se budou na věrnostním programu podílet. Od konzultanta diplomové práce mi bylo sděleno, že o rozsahu a konkrétní podobě cen budou osobně jednat se společnostmi, s kterými již měli dobré zkušenosti z minula (věrnostní program Velké hra). Jedná se především o společnosti: DINO – která je distributorem do České republiky hraček od Walt Disney, puzzlí Ravensburger, her Krteček apod. Dále společnost Ztrade, která je distributorem a zastoupení společnosti UHU (nejrůznější lepidla, aromatické lampy a svíčky apod.), společnost ETA, prodejce domácí elektroniky

a v poslední řadě společnost VODAFONE.

Tito partneři budou mít za své výrobky poskytnuté do věrnostního programu možnost umístění svého loga na reklamních materiálech a tiskovinách, dále je zde možnost poskytnutí plnění ze strany společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., kdy na oplátku poskytuje své výrobky na jejich různé soutěže pod jejich značkou či zajišťuje poskytnutí svých výrobků na různé rauty a podobné události. Ceny poskytnuté od těchto partnerů mají tzv. reciproční plnění.

Rozdělení a tvorba vlastních a cizích cen

Dle jednání uvedených výše vyplynou, konkrétní ceny, které doporučuji rozdělit do následujících skupin dle cenové hodnoty.

Ceny vlastní:

- za 7 razítek (sleva 5% z příštího nákupu)
- za 15 razítek (sleva 10% z příštího nákupu)
- za 20 razítek (poukázka na nákup na našem MO v hodnotě 75 Kč)
- za 50 razítek (poukázka na nákup na našem MO v hodnotě 150 Kč)
- za 75 razítek (poukázka na nákup na našem MO v hodnotě 200 Kč)
- za 100 razítek (poukázka na nákup na našem MO v hodnotě 250 Kč)

Ceny cizí:

- za 15 razítek (drobné ceny do 50 Kč)
- za 20 razítek (ceny v hodnotě 75 Kč)
- za 50 razítek (ceny v hodnotě 150 Kč)
- za 75 razítek (ceny v hodnotě 200 Kč)
- za 100 razítek (ceny v hodnotě 250 Kč)
- za 200 razítek (hlavní cena např. domácí robot v hodnotě do 2000 Kč, fotoaparát, mobilní telefon apod.)

4.1.8 Požadavky k zajištění provozování věrnostního programu

Celý průběh věrnostního programu bude v kompetenci ředitele marketingu a maloobchodu, který pravděpodobně využije pracovníka, nejlépe na mateřské, jako tomu bylo u Velké hry s Kubíčkem, která bude zajišťovat vydávání cen, kontrolu, hodnocení a reporty pro vedení společnosti. Dle náročnosti je možné těchto přijmout více pracovníků a rozdělit je mezi danou část maloobchodů.

4.1.9 Předběžný finanční rozpočet

Při sestavování předběžného rozpočtu jsem vycházela z poskytnutých údajů od konzultanta diplomové práce a z obdržených faktur na podobné činnosti pro analyzované společnosti.

mzda pro osobu „na mateřské“ měsíčně cca 5500 Kč/měs

tiskoviny:

samolepky	30 tis Kč
letáčky B5	40 tis Kč
leták formát A3	5 tis Kč
soutěžní kartičky	50 tis Kč
grafické zpracování:	35 tis Kč
www.velkahra.cz:	25 tis Kč
vlastní ceny:	200 tis Kč
ostatní:	10 tis Kč
ceny od partnerů:	nestanoveno

celkem 461 tis Kč

4.1.10 Pravidla věrnostního programu

Pravidla jsou nezbytnou součástí každého života, neboť vymezují a předvídají dané skutečnosti, které mohou nastat a dávají na tyto otázky odpovědi jak postupovat a především vymezují mantinely věrnostního programu. V pravidlech by měl každý zájemce nalézt odpověď na svoji otázku a mělo by mu být naprosto jasné, jak se chovat aby dosáhl své ceny. Tyto pravidla musejí být odevzdána na příslušném finančním úřadě, nejdéle 30 dní před začátkem věrnostního programu. V této souvislosti navrhuji pro výše jmenovaný věrnostní program následující pravidla, která naleznete v **příloze č.2.**

4.2 Věrnostní program pro celou akciovou společnost

Věrnostní program pro celou akciovou společnost Pekárny a cukrárny Náchod bude zaměřen především na znalost značky PéCé. Navrhuji tedy vytvořit věrnostní program obdobný předešlému, jen s tím rozdílem, že do věrnostního programu budou zařazeny jen výrobky společnosti a to takové, které si společnost zvolí a označí je příslušnými body. Dále nebude nutné tyto výrobky nakupovat jen v maloobchodní síti „U Kubíčka“, ale i u všech ostatních prodejců, kteří budou tyto výrobky nabízet.

Tímto krokem se také podpoří i zájem ze strany distributorů, neboť nákupem těchto výrobků podpoří svůj prodej, neboť zákazník nebude preferovat výrobek za stejnou cenu, ale s vyšší přidanou hodnotou, což je v tomto případě odměna za dosažení určitého počtu nasbíraných bodů.

Zde se již nebudu rozepisovat do podrobnosti o struktuře věrnostního programu, neboť bude stejný jako předchozí navrhovaný jen s následujícími odlišnostmi.

4.2.1 Struktura soutěže

Věrnostní program čili spotřebitelská soutěž na podporu prodeje pouze trvanlivých balených výrobků se značkou PéCé (jen na balené výrobky půjde umístit samolepka s daným počtem bodů), díky tomuto sortimentu také zajistí společnost celorepublikové pokrytí. Jedná se o výrobky, které vyplývají z BCG matice a to croissant, corneli, trvanlivé pečivo a cukrařina. Věrnostní program bude stavěn na spravedlivém systému odměňování výherců – sbírání a posílání bodů. Pravidelné vyhodnocování bude jedenkrát měsíčně a odměňování výherců za příslušný počet bodů dle pravidel. Za hlavní prostředek věrnostního programu navrhuji pravé slosování o hlavní výhru z důvodu hodnotnější ceny (kuchyně, moped, PC,...) a to dvakrát do roka, neboť interval slosování jedenkrát ročně může být pro mnoho soutěžících demotivujícím. Tímto má každý stejné možnosti na výhru, kterou může zvýšit aktivním zasíláním vyplněných kuponů. Losováno bude ze všech došlých správně vyplněných kuponů. Mottem soutěže navrhuji slogan firmy „PéCé chutná celé rodině“. Záměrem je spojit značku PéCé s pekařskými a cukrářskými výrobky. Ceny, které do soutěže budou vybrány by měly potěšit již nejen ženy, ale děti a muže. Navrhuji oslovit mimo již navrhované partery z předešlého věrnostního programu i následující partnery hry ze sortimentu (kosmetika, kuchyňské potřeby, značkové oblečení, šperky, hračky, knížky, pleny, elektronika, autodoplňky, nářadí, bytové doplňky).

Z vlastní produkce společnosti navrhuji mimo běžný sortiment zahrnout i výrobky s ohledem na zdravou výživu, kde se pokusí společnost vytvořit spojení značky PéCé nejen s pečivem, ale jakoby synonymem zdravé a plnohodnotné pekařské produkce. Společnost již má v současnosti i tuto skupinu výrobků a je i vhodná doba na upozornění této skupiny výrobků.

4.2.2 Cílová skupina

Věrnostní program v tomto podání bude zaměřen na rodinu, ale jelikož je výběr a nákup základních potravin a pečiva většinou dominantou žen jako v předešlém návrhu,

zde se nic nemění. Je vhodné zaměřit se především na cílovou skupinu žen a to ve všech věkových kategoriích, které především obstarávají nákupy potravin a pečují o zdravou výživu svých rodin.

4.2.3 Termín realizace věrnostního programu

Věrnostní program doporučuji zahájit od 1.1.2009. Tento termín jsem zvolila záměrně takto dlouho, neboť od září letošního roku bude spuštěn věrnostní program pro maloobchody „U Kubíčka“ a nebylo by vhodné v tento čas spouštět více těchto složitých a náročných procesů. Je zde tedy dostatečná rezerva pro vyjednávání s partnery, příprava reklamních předmětů, tiskovin a ostatních prostředků souvisejících s tímto věrnostním programem. Věrnostní program by měl být po 6 měsících zhodnocen a z hodnocení vyvedena patřičná opatření. Dobu trvání jednoho kola věrnostního programu navrhuji na 12 měsíců. Po této době buď věrnostní program pozastavit, či zavést nový aktualizovaný s novými a opět atraktivními cenami.

Termín pro losování hlavních cen:

- 30/7/09 1. losování
- 20/12/09 2. losování

Doba trvání věrnostního programu od 1.1.2009 – 31.12.2009

4.2.4 Princip věrnostního programu pro celou ČR

Soutěžící budou nakupovat trvanlivé výrobky určené pro věrnostní program a získávat body, které na těchto výrobcích budou uvedeny. Výrobky budou různě bodově ohodnoceny (navrhuji dle výše ceny výrobku, záměru společnosti apod.).

Možnosti označení výrobků:

- 1) Nalepení speciální tzv. „knížečkové“ etikety přímo na obal výrobku. Etiketa bude

obsahovat základní informace o věrnostním programu, seznam výher, seznam výrobků a jejich bodové hodnocení, malý formulář pro vypsání osobních údajů soutěžícího. Seznámení se značkou PéCé a její výše uvedených výhod včetně odkazu na webové stránky, tentokrát přímo na www.pekarnynachod.cz, aby nedocházelo k záměně či nedorozumění mezi oběma věrnostními programy.

V tomto případě není nutno tisknout letáky, neboť distribuce a přesné zacílení by bylo složité a především velice nákladné. Uspořené finanční prostředky navrhuji věnovat do cen. Tyto etikety, knížečky, navrhuji distribuovat ve čtrnáctidenním intervalu. Na začátku intervalu jen malou dolepkou „Pozor věrnostní program“ - kde by barevné odlišení značilo počet bodů, např. modrá 1 bod, zelená 2 body, zlatá 3 body apod. Na označení výrobků s barevně rozlišenými **samolepkami s počtem bodů** navrhuji použít odlepovací lepidlo. Soutěžící budou posílat odlepené body, které přelepí na formulář. Formuláře a informace o pravidlech a výhrách získají na internetových stránkách.

- 2) Označení všech soutěžních výrobků stejnou **jednoduchou samolepkou** „Sbírej a vyhraž“ a uvedení internetové adresy. Soutěžící budou posílat vystřižené EAN kódy v obálce. Informace o pravidlech, výhrách a formulář získají na internetových stránkách. V tomto případě budou mít všechny druhy výrobků stejný počet bodů, tedy jeden EAN kód bude jeden bod.

Hodnocení soutěže a rozesílání příslušných cen navrhuji na stejném principu jako v předešlém věrnostním programu, tedy:

Celý průběh věrnostního programu bude v kompetenci ředitele marketingu a maloobchodu, který pravděpodobně využije dalšího pracovníka, nejlépe na mateřské, jako tomu bylo u Velké hry s Kubíčkem, který bude zajišťovat vydávání cen, kontrolu, hodnocení a reporty pro vedení společnosti. Dle náročnosti je možné těchto pracovníků přijmout více a rozdělit jim pracovní náplň.

4.2.5 Výhry a partneři hry

Ceny do soutěže budou vybrány od partnerů věrnostního programu, kteří ceny věnují za reklamu v rámci věrnostního programu.

Jelikož cílovou skupinou, jak jsem již výše zmiňovala, budou ženy, muži i děti, tedy rodiny, navrhuji zajistit takové výhry, které umožní vybrat si každému z nich tu pravou cenu (kosmetika, kuchyňské potřeby, značkové oblečení, šperky, hračky, knížky, pleny, elektronika, autodoplňky, nářadí, bytové doplňky).

Hodnota výher, jejich struktura a předpokládaný počet bude znám, až po oslovení partnerů.

4.2.6 Podpora věrnostního programu

Během věrnostního programu navrhuji využít rádio s celorepublikovým pokrytím (Frekvence 1, Impuls, ..), kde budou ve třech blocích v intervalu vždy 14 dní vysílány upoutávky na věrnostní program. První interval bude při zahájení věrnostního programu a bude informovat o novém věrnostním programu, kde seznámí soutěžící jak a co můžou získat. V druhé fázi upozorní na blížící se losování o velké ceny a v závěrečné fázi na poslední možnosti využití bodů a poslední velké losování. Je zde nutné aby rádio mělo celorepublikový záběr, nebo musí být vybráno více rádií s celkovým pokrytím ČR.

4.2.7 Předběžný finanční rozpočet

Při sestavování předběžného rozpočtu jsem opět vycházela z poskytnutých údajů od konzultanta diplomové práce a z obdržených faktur na podobné činnosti pro analyzované společnosti.

mzda pro osobu „na mateřské“ měsíčně cca 5500 Kč/měs

tiskoviny:

samolepky na výrobky (knížka):	150 tis Kč
samolepky s body:	40 tis Kč
grafické zpracování:	45 tis Kč
www pekarnynachod.cz:	35 tis Kč
vlastní ceny:	400 tis Kč
reklamní spoty:	150 tis Kč
ostatní:	30 tis Kč
ceny od partnerů:	nestanoveno

celkem 916 tis Kč

Pravidla hry budou analogická s pravidly předešlého navrhovaného věrnostního programu jen s následujícími obměnami, které naleznete v **příloze č.3**.

5. Hodnocení variant a alokace zdrojů

Hodnocení variant je zde vcelku jednoduché, neboť byly navrženy pouze dva věrnostní programy a to jak pro celou akciovou společnost, tak pouze pro maloobchod „U Kubíčka“ s tím cílem, že nejsou postaveni vedle sebe jako substituty, ale jako doplněk jeden k druhému. Nejprve navrhuji zavést věrnostní program pro vlastní maloobchody „U Kubíčka“, kde společnost nasbírání a prohloubí své zkušenosti, ze kterých bude moci čerpat v dalším kroku, tedy v zavedení věrnostního programu pro celou akciovou společnost v rámci celé České republiky.

Posloupnost v tomto pořadí považuji důležitou, neboť si jen těžko dovedu představit jak by se dalo organizačně a časově (bez odložení termínu) vše bezproblémově zvládnout. Kde v této strategii především hraje propracovanost a spokojenost zákazníka. Bez tohoto základního stavebního kamene by jakýkoliv věrnostní program ztrácel svůj význam a byl by naopak vnímán velice negativně jako jakási forma diletantství či výsměch svým zákazníkům. Což by nesplňovalo cíle a zadání společnosti a společnost by na dlouhou dobu ztratila svoji prestiž, nebyly by důsledky mnohem katastrofálnější.

Shrnutí

- V první fázi tedy navrhuji zavedení věrnostního programu pro vlastní maloobchody společnosti „U Kubíčka“ viz. Kapiola 4.1.
- V druhé fázi navrhuji zavedení věrnostního programu pro celou akciovou společnost s pokrytím celé České republiky viz. Kapiola 4.2.

Při dodržení této posloupnosti hodnotím tyto varianty jako optimální.

V případě nalezení vážných negativních nepředvídatelných situací navrhuji druhou variantu upravit před svým spuštěním tak, aby byly tyto aspekty eliminovány. Nebudou-li moci být všechny závažné překážky odstraněny, navrhuji druhou fázi věrnostního

programu, kterou popisují v kapitole 4.2 nezačínat a odložit na dobu, kdy bude zaručen hladký průběh celé této akce, popřípadě celý projekt zrušit.

Alokace zdrojů

Návrh implementace a alokace zdrojů jsem již popsala částečně v kapitolách 4.1.9 a 4.2.7. Akciová společnost Pekárny a cukrárny Náchod, již se zavedením věrnostního programu počítala v minulém období, a když sestavovala marketingový plán na rok 2008, zahrnula do něho i částku v celkové výši 1 500 000 Kč, souhrně pro obě varianty věrnostního programu. Vycházela jsem tedy z poskytnutých informací od konzultanta diplomové práce, ředitele marketingu a maloobchodu.

Tuto částku jde dále navýšit pomocí partnerů, kteří budou dle návrhu v kapitolách 4.1.7 a 4.2.5 osloveni a poskytnou své ceny do toho připravovaného věrnostního programu s odlišením zda půjde o regionálního partnera či celorepublikové tak jak je i jednotlivě navržen tento věrností program. K jednání či oslovení těchto partnerů jsem dostala zákaz, z důvodů již rozjednané spolupráce z dřívější doby, aby nebyly dobré vztahy jakkoliv narušeny a především nevyzrazena spoluúčast, skoro se dá říci know how, na takovéto akci.

6. Závěr

V této diplomové práci jsem navrhla věrnostní program pro akciovou společnost Pekárny a cukrárny Náchod. V první části práce jsem Vás seznámila s teoretickými poznatky, za pomoci nichž jsem zpracovala analytickou část práce. V analytické části jsem se zaměřila na analýzu firmy za pomoci analýz obecného okolí, oborového okolí, PEST analýzy, analýza portfolia tzv. BCG matice a SWOT analýzy. V návrhové části práce jsem vycházela z podkladů předešlých analýz a zájmů vedení společnosti a požadavků ředitele marketingu a maloobchodu. Popisovaná společnost již měla zkušenosti s věrnostním programem, což v podstatě usnadnilo vymezit strategii jakým směrem navrhovaný věrnostní program ubírat.

V našem případě jsem navrhovala dva věrnostní programy a to jak pro celou akciovou společnost, tak i pouze pro jejich maloobchodní síť „U Kubíčka“. Pro tuto strategii dvou věrnostních programů jsme se rozhodla proto, že nabízí velkou šíři aktivit, což je společnosti velice blízké a dále postihuje nejen své zákazníky v okolí svých maloobchodních prodejen, ale i v rámci celé České republiky. Aby takto navržené věrnostní programy fungovaly, bylo nutné nejen vytvořit jasná pravidla, atraktivní ceny, ale také zajistit finanční zajištění spolu s propagací navrhovaných věrnostních programů. Nejjednodušší z tohoto bylo zajistit finanční prostředky, neboť se zavedením věrnostního programu ve společnosti již počítaly dříve a pro letošní rok tak vytvořily marketingový plán s vyhrazenou částkou cca 1,5 mil Kč.

V části hodnocení variant jsem akciové společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, na základě získaných informací, doporučila nejprve provedení a vyzkoušení věrnostního programu pro své vlastní maloobchody „U Kubíčka“, kde prověří v „malém“ měřítku princip fungování věrnostního programu. V případně výskytu jakýchkoliv nestandardních situací může čerpat zkušenosti, které poté záhy zúročí při zavádění věrnostního programu pro celou akciovou společnost v rámci České republiky.

V současnosti již společnost začala připravovat věrnostní program, kde využila informace nejen z návrhové části, ale využila i navrhovaný harmonogram a nejprve zavede věrnostní program pro své vlastní maloobchody a v plánovaném horizontu 6 měsíců (nejpravděpodobněji od 1.1.09) zahájí i druhou část, tedy věrnostní program pro celou akciovou společnost Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. v rámci celé České republiky.

6. Seznam literatury

- [1] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000.
ISBN 80-7179-422-8.
- [2] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení, Teorie pro praxi*. 1. vyd.
Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [3] PORTER, E.M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994.
ISBN 80-85605-12-0.
- [4] NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Granada, 1998.
ISBN 80-7169-613-7.
- [5] WEIHRICH, HEINZ, KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998.
ISBN 80-7219-014-8.
- [6] QUEK, SWEE L. *Na bojišti podnikání*. Praha: Radix, 1996. ISBN 80-90-1853-6-3.
- [7] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001.
ISBN 80-7179-603-4.
- [8] BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996.
ISBN 80-7169-232-8.
- [9] KOCH, R. *Pravidlo 80/20*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2.
- [10] VLASÁK, M. Soutěže jako nástroj podpory prodeje. *Trend marketing*. 2005,
roč. 2., č. 6-7, s. 30, ISSN 1214-9594.

- [11] SPAČIL, A. *Péče o zákazníky*. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0514-1.
- [12] *Pravidelný a věrný zákazník – jak ho najít a udržet?* [Online]. [cit. 20.11.2007].
Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pravidelny-a-verny-zakaznik-jak-toho-docilit/>
- [13] NOVO, J. *Drilling Down: Turning Customer Data into Profits With a Spreadsheet*. Booklocker, 2001. ISBN 1929072635.
- [14] *Reklama a marketing* [Online]. [cit. 30.1.2008].
Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjhlavy.cz/>
- [15] FIALA, A., HŘEBÍČEK, J. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*, [Svazek 1], Praha: Dashöfer, 2000. 1 sv. ISBN 80-86229-19.
- [16] GLANZ, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-318-9.
- [17] JURAŠKOVÁ, O. Věrnostní program očima zákazníků. *In-Store Marketing*. 2005, č. 6, s. 36, ISSN 1214-5238.
- [18] *Cíle věrnostního programu* [Online]. [cit. 25.1.2008].
Dostupné z: <http://www.conecta.cz/index.php?p=7#cile>
- [19] *Věrnostní programy a jejich vliv na podporu prodeje* [Online]. [cit. 25.11.2007].
Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2006030013>

7. Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Sortiment společnosti Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. (1 strana)
- Příloha č. 2 - Úplná pravidla soutěže "Kubíčkův věrnostní program.“ pro Českou republiku (3 strany)
- Příloha č. 3 - Úplná pravidla soutěže " Věrnostní program PéCé.“ pro Českou republiku (3 strany)

Příloha č. 1 – Sortiment společnosti Pekařny a cukrárny Náchod, a.s.

Pekařské výrobky:

- chléb pšeničnožitný, chléb žitnopšeničný, chléb pšeničný, chléb vícezrný, chléb speciální
- pečivo pšeničné, pečivo vícezrné, pečivo speciální
- strouhánka
- jemné pečivo – sladké, jemné pečivo – slané, jemné pečivo – s náhradním sladidlem, jemné pečivo – bábovky, jemné pečivo – koblihy
- trvanlivé pečivo – pekařské
- vařené výrobky
- těsta, pizza korpus

Cukrářské výrobky:

- dorty, dortové kroupy
- měkké cukrářské výrobky
- minizákusky
- výrobky s náhradním sladidlem
- pečivo trvanlivé – cukrářské
- metro dezert
- perníky
- rolády

Croissanty:

- croissant Kubíček (balený)
- minicroissanty Kubíček (balený)

Trvanlivé výrobky:

- laskonky
- ostatní
- DIA čajové pečivo
- rolády balené
- vánoční nabídka
- velikonoční nabídka



Příloha č.2

Úplná pravidla soutěže "Kubíčkův věrnostní program." pro Českou republiku

1. Organizátor soutěže

Organizátorem soutěže je společnost Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., Plhovská 87, 547 34 Náchod, IČ: 46505083 zapsána v OR u Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl B, vložka 664 (dál jen organizátor).

2. Doba trvání soutěže

Soutěž probíhá od 01.09.2008 do 30.08.2009, včetně těchto dní, na území České republiky. Úplná pravidla jsou po celou dobu soutěže zveřejněna na www.velkahra.cz. V případě, že v průběhu věrnostního programu budou výhercům vydány veškeré ceny od některého druhu výhry (např. všechny plyšové hračky, puzzle, aj.), které organizátor poskytl do soutěže, nebude dále již možno hrát o tuto cenu. Informace o tom, které ceny jsou vyčerpány budou aktuálně zveřejněny na webu hry. V případě, že dojde k vydání všech cen organizátorem určeným do soutěže, dochází k ukončení soutěže i před 30.08.2009..

3. Účast v soutěži

Soutěže se může zúčastnit jakákoli fyzická osoba s trvalým pobytem na území České republiky s výjimkou zaměstnanců Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. se sídlem Náchod, Plhovská 87, PSČ: 547 34, IČ: 46505083, a jejich rodinných příslušníků. Za rodinné příslušníky se pro účely této soutěže považují osoby tvořící domácnost nebo osoby blízké ve smyslu § 116 a 117 občanského zákona. U osob mladších 15 let musí být uveden, pro doručení případné výhry, zákonný zástupce.

4. Princip soutěže

Nakupuj v maloobchodní síti „U Kubíčka“ a získej slevy na příští nákup nebo si vyber pěkný dárek. Za každý nákup v hodnotě 50 Kč a za každý další násobek získáš jedno razítko, je také nutné z tohoto nákupu si ponechat účtenku. Jen tak, když dosáhneš

požadovaného počtu razítek a předložíš všechny účtenky dostaneš požadovanou cenu. Razítka na soutěžní kartičce spolu s účtenkami a řádně vyplněnými údaji zašli na adresu: Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., P.O. Box 54, 547 34 Náchod. Soutěžní lístek najdeš na každém maloobchodě „U kubíčka“ a na www.velkahra.cz.

Podmínky pro získání jednotlivých cen

Přesný počet požadovaných razítek včetně všech účtenek za který jsi dostal razítka s řádně vyplněnými údaji zašli na adresu provozovatele: Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., P.O. Box 54, 547 34 Náchod a my ti zašleme požadovanou cenu.

5. Ceny

Cenami se rozumí všechny předměty a slevy uvedené na www.velkahra.cz v sekci „Výběr cen“. Soutěžícím je umožněno vybírat si pouze takové ceny, které jsou ještě u Organizátora k dispozici. (Rozpis cen jakmile budou dohodnuty)

6. Získání cen a jejich předání

Na webové stránce www.velkahra.cz, na plakátech, letácích či ostatních propagačních materiálech (budou-li tam vypsány či vyobrazeny ceny) si soutěžící mohou vybrat jakoukoli z cen, na kterou mají podle pravidel nárok.

Vybraná cena bude soutěžícímu zaslána doporučeně poštou na adresu uvedenou na odpovědním lístku nejpozději do 30.09.2009.

7. Odpovědnost organizátora

Organizátor soutěže není odpovědný za případné škody vzniklé v souvislosti s realizací a užíváním cen. Vybrané ceny není možné následně vyměňovat, ani za ně žádat peněžité plnění.

8. Obecná ustanovení

Organizátor soutěže si vyhrazuje právo prodloužit, zkrátit, přerušit nebo zrušit soutěž či změnit její pravidla stejně tak jako nahradit ceny. Organizátor soutěže si vyhrazuje právo

rozhodovat dle svého uvážení o všech otázkách týkajících se této soutěže. Vymáhání účasti v soutěži či soutěžních cen soudní cestou je vyloučeno. Soutěžící nemají nárok na jakákoli jiná plnění ze strany organizátora než jsou uvedena v těchto pravidlech. Vstupem do soutěže se všichni účastníci zavazují dodržovat její pravidla. Hodnotu cen nelze vyplatit v hotovosti a nelze je vymáhat soudní cestou. Ze soutěže jsou vyloučeni zaměstnanci Pekáren a cukráren Náchod, a.s. a jejich rodinní příslušníci. Do věrnostního programu budou zařazeny všechny zásilky s datem podání 1.9.2008 až 30.6.2009.

Zaslaná korespondence se nevrací. Výhry budou doručovány poštou na adresu uvedenou na odpovědním lístku. Ceny, které se vrátí jako nedoručitelné propadají ve prospěch provozovatele. Samostatný výběr cen výhercem na webu hry je možný jen do vyčerpání zásob, poté dle výběru provozovatele hry. Vyobrazené ceny nemusí zcela odpovídat skutečnosti (jedná se o ilustrační foto).

9. Osobnostní práva a osobní údaje

Účastník soutěže výslovně souhlasí s tím, že v případě získání jakékoliv ceny, může organizátor zveřejnit jeho jméno a příjmení, název obce na www.velkakra.cz.

Organizátor soutěže si vyhrazuje právo zveřejňovat průběžné výsledky.

Příloha č.3

Úplná pravidla soutěže " Věrnostní program PéCé.“ pro Českou republiku

1. Organizátor soutěže

Organizátorem soutěže je společnost Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., Plhovská 87, 547 34 Náchod, IČ: 46505083 zapsána v OR u Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl B, vložka 664 (dál jen organizátor).

2. Doba trvání soutěže

Soutěž probíhá od 01.01.2009 do 31.12.2009, včetně těchto dní, na území České republiky. Úplná pravidla jsou po celou dobu soutěže zveřejněna na www.pekarnynachod.cz. V případě, že v průběhu věrnostního programu budou výhercům vydány veškeré ceny od některého druhu výhry, které organizátor poskytl do soutěže, nebude dále již možno hrát o tuto cenu. Informace o tom, které ceny jsou vyčerpány budou aktuálně zveřejněny na webu hry. V případě, že dojde k vydání všech cen organizátorem určeným do soutěže, dochází k ukončení soutěže i před 31.12.2009.

3. Účast v soutěži

Soutěže se může zúčastnit jakákoli fyzická osoba s trvalým pobytem na území České republiky s výjimkou zaměstnanců Pekárny a cukrárny Náchod, a.s. se sídlem Náchod, Plhovská 87, PSČ: 547 34, IČ: 46505083, a jejich rodinných příslušníků. Za rodinné příslušníky se pro účely této soutěže považují osoby tvořící domácnost nebo osoby blízké ve smyslu § 116 a 117 občanského zákona. U osob mladších 15 let musí být uveden, pro doručení případné výhry, zákonný zástupce.

4. Princip soutěže

Nakupuj výrobky značky PéCé označené logem (samolepkou) věrnostního programu a při dosažení požadovaného počtu bodů (popřípadě EAN kódů), zašli spolu s vyplněnými údaji na soutěžním lístku na adresu provozovatele: Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., P.O. Box 54, 547 34 Náchod. Soutěžní lístek najdeš na skládané etiketě nebo na

www.pekarnynachod.cz.. Pouze, když dosáhneš požadovaného počtu bodů (popřípadě EAN kódů) získáš požadovanou cenu.

Podmínky pro získání jednotlivých cen

Přesný počet nasbíraných bodů (popřípadě EAN kódů) spolu s vyplněnými údaji na soutěžním lístku zašli na adresu provozovatele: Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., P.O. Box 54, 547 34 Náchod a my ti zašleme požadovanou cenu.

5. Ceny

Cenami se rozumí všechny předměty a slevy uvedené na www.pekarnynachod.cz v sekci „Výběr cen“. Soutěžícím je umožněno vybírat si pouze takové ceny, které jsou ještě u Organizátora k dispozici. (Rozpis cen jakmile budou dohodnuty)

6. Získání cen a jejich předání:

Na webové stránce www.pekarnynachod.cz, na plakátech, letáčích či ostatních propagačních materiálech (budou-li tam vypsány či vyobrazeny ceny) si soutěžící mohou vybrat jakoukoli z cen, na kterou mají podle pravidel nárok.

Vybraná cena bude soutěžícímu zaslána doporučeně poštou na adresu uvedenou na odpovědním lístku nejpozději do 20.1.2010.

7. Odpovědnost organizátora

Organizátor soutěže není odpovědný za případné škody vzniklé v souvislosti s realizací a užíváním cen. Vybrané ceny není možné následně vyměňovat, ani za ně žádat peněžité plnění.

8. Obecná ustanovení

Organizátor soutěže si vyhrazuje právo prodloužit, zkrátit, přerušit nebo zrušit soutěž či změnit její pravidla stejně tak jako nahradit ceny. Organizátor soutěže si vyhrazuje právo rozhodovat dle svého uvážení o všech otázkách týkajících se této soutěže. Vymáhání účasti

v soutěži či soutěžních cen soudní cestou je vyloučeno. Soutěžící nemají nárok na jakákoli jiná plnění ze strany organizátora než jsou uvedená v těchto pravidlech. Vstupem do soutěže se všichni účastníci zavazují dodržovat její pravidla. Hodnotu cen nelze vyplatit v hotovosti a nelze je vymáhat soudní cestou. Ze soutěže jsou vyloučeni zaměstnanci Pekáren a cukráren Náchod, a.s. a jejich rodinní příslušníci. Do věrnostního programu budou zařazeny všechny zásilky s datem podání 1.9.2008 až 30.6.2009.

Zaslaná korespondence se nevrací. Výhry budou doručovány poštou na adresu uvedenou na odpovědním lístku. Ceny, které se vrátí jako nedoručitelné propadají ve prospěch provozovatele. Samostatný výběr cen výhercem na webu hry je možný jen do vyčerpání zásob, poté dle výběru provozovatele hry. Vyobrazené ceny nemusí zcela odpovídat skutečnosti (jedná se o ilustrační foto).

9. Osobnostní práva a osobní údaje

Účastník soutěže výslovně souhlasí s tím, že v případě získání jakékoliv ceny, může organizátor zveřejnit jeho jméno a příjmení, název obce na www.pekarnynachod.cz.

Organizátor soutěže si vyhrazuje právo zveřejňovat průběžné výsledky.